

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ARTHUR MASSUCATTI RONDELI

Impacto, retomada e o futuro digital do varejo em
Shopping Center

VITÓRIA

2021

ARTHUR MASSUCATTI RONDELI

Impacto, retomada e o futuro digital do varejo em Shopping Center

Projeto de Graduação apresentado ao
Departamento de Engenharia de Produção
do Centro Tecnológico da Universidade
Federal do Espírito Santo, como requisito
parcial para obtenção do grau de Bacharel
em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Hebert Barbosa Carneiro

VITÓRIA

2021

Sumário

| | |
|---|----|
| RESUMO..... | 5 |
| 1. INTRODUÇÃO..... | 6 |
| 1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO | 6 |
| 1.2. PROBLEMA DE PESQUISA..... | 10 |
| 1.3. JUSTIFICATIVA..... | 12 |
| 1.4. OBJETIVOS..... | 14 |
| 1.4.1. Objetivo Geral..... | 14 |
| 1.4.2. Objetivos específicos | 14 |
| 2. ESTUDO DE CASO..... | 14 |
| 3. PRINCIPAIS INDICADORES..... | 16 |
| 3.2. SAME STORE SALES (SSS) | 17 |
| 3.3. TAXA DE OCUPAÇÃO | 18 |
| 3.4. INADIMPLÊNCIA..... | 19 |
| 4. SEGMENTOS EM DESTAQUE..... | 20 |
| 4.1. ALIMENTAÇÃO | 20 |
| 4.2. ARTIGOS ESPORTIVOS | 22 |
| 4.3. INFORMÁTICA/ELETRÔNICOS/TELEFONIA..... | 23 |
| 4.4. VESTUÁRIO E CALÇADOS | 24 |
| 5. O FUTURO DOS SHOPPING CENTERS | 25 |

| | | |
|------|---|----|
| 5.1. | TRANFORMAÇÃO DIGITAL | 26 |
| 5.2. | ENTRETENIMENTO..... | 29 |
| 5.3. | GOVERNANÇA, SUSTENTABILIDADE, E IMPACTOS SOCIAIS (ESG)..... | 30 |
| 6. | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 33 |
| 7. | REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA | 34 |

RESUMO

A ideia central do capitalismo é a acumulação permanente de bens. Toda a publicidade e os conceitos em torno dela são direcionados para nos despertar desejos, sensações e vontade de consumir. Nossos bens de consumo não são feitos para durar e se tornam obsoletos antes do que gostaríamos. Dentro da lógica, as empresas lucram quanto mais consumimos e a economia é aquecida nessa mesma proporção. O principal movimento da economia é o varejo, ainda que de forma grosseira, o varejo é a principal forma de consumo da sociedade, se o comércio para o consumidor final for obrigado a fechar as portas, como ocorre na pandemia da COVID-19, corre-se risco de problemas irreversíveis. Em vez de apenas comprar e possuir coisas, os consumidores querem ter acesso a experiências inovadoras e satisfatórias, que envolvam tecnologia e contato humano. Esse trabalho buscará entender quais os principais conceitos que a busca dos shoppings centers em atender essa demanda, ao mesmo tempo que o comércio eletrônico consegue fazer e ganhar espaço no mercado, acelerado pela pandemia do novo coronavírus.

Palavras chave: Shopping Center, varejo, vendas, comércio eletrônico, pandemia.

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

Em meados de dezembro/2019, surgia na China, indícios de uma doença causada por um vírus altamente infeccioso e que nos casos mais graves da doença, causaria sérios problemas pulmonares. No início do ano de 2020, as notícias se tornaram inferecentes, jornais, telejornais e internet já tomava conhecimento do potencial e real gravidade que o chamado novo coronavírus (Sars-CoV-2; COVID-19) poderia causar. Ainda do outro lado do mundo, na China, notícias de que cidades inteiras estavam sendo colocadas em quarentena e hospitais com 2,6 mil leitos seria construídos em questão de dias, assustavam não só pelo poder de excecusão do governo chinês, mas também pela seriedade com a qual o assunto estava sendo tratado.

A preocupação se justificara. No dia 29 de fevereiro de 2020, o mundo somava 2.924 óbitos em decorrência da contaminação com coronavírus, o casos totais alcançaram 85.403. A Organização Mundial da Saúde (OMS), por sua vez, classificava o quadro como um caso de emergência global, que, segundo a agência, é “um evento extraordinário que constitui um risco à saúde pública de outros Estados através da disseminação internacional da doença”. Outras enfermidades como H1N1, ebola e zika, receberam a mesma classificação pela OMS.

A demora pela OMS para declarar que viveríamos uma pandemia do novo coronavírus, chamado de Sars-Cov-2, acabou no dia 11 de março de 2020. Naquele momento já havia registros de mais de 118 mil pessoas infectadas em 114 nações, sendo que 4.292 pessoas haviam perdido suas vidas. A evolução de novos casos e óbitos registrados aumentara de forma exponencial nos próximos dias.

A pandemia surgiu na cidade de Wuhan, na província de Hubei, cidade mais populosa da China Central, com um pouco mais de 10 milhões de

habitantes, e localizada a 1.175 Km de Pequim, capital chinesa. Acredita-se que haja uma relação com a ingestão de animais silvestres e seu comércio, populares na China, mesmo que vivos. Contudo não há certeza sobre vários aspectos da história de origem do COVID-19, incluindo quais espécies a passaram para um humano. O Sars-CoV-2 é um vírus da família dos betacoronavírus entre os quais se insere também o Sars-CoV, ambos responsáveis pela Síndrome Respiratória Aguda Grave também o Mers-CoV, Síndrome Respiratória do Oriente Médio. Embora haja semelhança, a busca pelo entendimento da história natural da COVID-19 é importante para determinar as possibilidades de intervenção, prognóstico e curso da doença, contudo os dados são extremamente escassos e os que surgem são recentes e ainda controversos. (Bonfim F., 2020).

Ainda no início do mês de março de 2021, no momento em que a pandemia já assolava boa parte do planeta, a China proibiu o consumo e comercialização de animais silvestres em resposta ao surto. Apesar de não ser claro, há indícios de que mamíferos de zonas tropicais da Ásia, como pangolim, morcegos ou cobras, tenham transmitido o vírus para a espécie humana.

Não é a primeira vez que autoridades tentam conter esse tipo de comércio na China, em 2003, após a epidemia do SARS, o governo chinês já havia imposto restrições. Mas acabar com esse comércio é difícil. As raízes culturais do uso de espécies silvestres no país são profundas, vão desde a alimentação, passando pela medicina tradicional, até vestimentas.

É no meio de toda essa variedade de espécies exóticas que cientistas acreditam que o novo coronavírus se espalhou para seres humanos. O mercado de Wuhan não é incomum. Em toda a China continental, existem centenas de mercados similares, o perigo de um surto ocorre quando muitos animais exóticos de diferentes ambientes são mantidos próximos.

É nesse contexto que, governos de todo o mundo tomaram medidas severas, a qualquer custo, para restringir a circulação de pessoas nas ruas, no comércio e também em praias e parques públicos. Tais medidas, fez com que economistas do mundo inteiro ligassem o alerta para a situação econômica

mundial. Em junho de 2020, as projeções do Fundo Monetário Internacional (FMI), era de que o Produto Interno Bruto (PIB) mundial, encolheria 4,9%. Enquanto no Brasil as projeções indicavam um tombo de 9,1%, pior número em 120 anos, pelo menos.

E o setor de Shopping Centers, se viu no centro dessas discussões, por se tratar de locais de grande atração de fluxo de pessoas, e a maioria deles, lugares fechados.

No Brasil, Segundo a Associação Brasileira de Shopping Centers (ABRASCE), são 601 empreendimentos funcionando. Em 2019, foram gerados 1.102.171 postos de trabalhos diretos. Estima-se que o setor empregou indiretamente 3,3 milhões de pessoas. O setor, durante alguns anos avançou acima da média de mercado, em vendas no varejo, conforme gráfico abaixo, temos a evolução em porcentagem, em relação ao ano anterior da vendas em shopping center, varejo como um todo e do PIB nacional. Podemos observar que, o setor evoluiu mais do que a média, porém em 2015, ano que a recessão econômica atingiu a realidade da maioria dos brasileiros o números de shoppings centers, também recuaram mais que a média. Dessa forma, podemos perceber, que apesar de ser um setor resistente a crises, os shoppings passam por esses momentos com mais dificuldade.



Fonte: Ri Brmalls.

O estado do Espírito Santo, comporta 8 desses empreendimentos, os quais foram obrigados a fecharem suas portas a partir do dia 18 de março de 2020. E apesar, das medidas emergenciais tomadas pelos empreendimentos, criando canais de vendas alternativos, como Drive-Thru e delivery, as quedas

nas vendas foram brutais e o impacto para o setor e a economia serão sem precedentes.

Ainda segundo a ABRASCE, os 8 shoppings do Espírito Santo são responsáveis por 30 mil empregos, entre diretos e indiretos, e abrigam cerca de 2 mil lojistas. O prejuízo do setor, somente no estado pode chegar a R\$ 1 bilhão de reais, estima-se.

No Espírito Santo, os shoppings foram reabertos no dia 01 de junho de 2020. Entre as medidas impostas pelo governo aos shoppings centers estão, o funcionamento em horário reduzido, suspensão de eventos, uso obrigatório de máscaras para funcionários, lojistas, consumidores e frequentadores, o aumento da frequência de desinfecção das áreas públicas, fechamento de áreas para dimensionar o fluxo de pessoas e a proibição de entrada para menores de 12 anos de idade. As praças de alimentação também tiveram menos assentos e ambos foram posicionados repetindo uma distância segura.

Dessa forma, a reabertura se deu, predominantemente, para compras. E conforme os efeitos da pandemia foram sendo minimizados com o passar do tempo, as medidas de restrição foram sendo flexibilizadas semana após semana, e voltando ao seu horário e operações tradicionais, no mês de outubro/2020.

Portanto, como era de se esperar, os impactos nas vendas totais, por setor e no fluxo de pessoas, na taxa de ocupação e demais indicadores dos shoppings foram significativos, forçando o fechamento de lojas e várias pessoas desempregadas.

Apesar de todas as medidas impostas, há sinais claros de que a retomada tem sido forte para o varejo como um todo, alguns setores aumentaram significativamente suas vendas vs ano de 2019, indicando boas recuperações, deve ser dito que, boa parte dessa recuperação, pode ter grande influência do auxílio emergencial pago pelo Governo Federal, para além de ajudar pessoas que ficaram sem qualquer tipo de receita, injetar dinheiro direto na economia. Além disso, faz com que os shoppings repensem seus planejamentos estratégicos, e coloquem no foco ações que minimizariam os

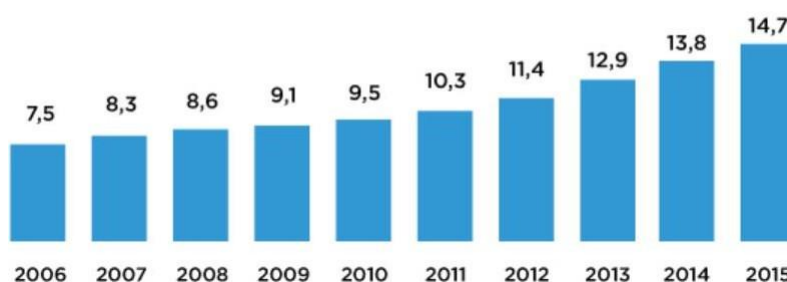
impactos sofridos no ano de 2020 com a pandemia do novo coronavírus.

1.2. PROBLEMA DE PESQUISA

O mercado de shopping center no Brasil, teve início em 1966, com inauguração do primeiro empreendimento em São Paulo. Na década de 70, seis novos empreendimentos foram iniciados. Mas somente a partir da década de 80 que esse mercado teve seu grande impulso de crescimento, com o número de shoppings aumentando consideravelmente, até o início dos anos 90, quando o ritmo diminuiu devido à instabilidade econômica do país.

No final dos anos 90, observou-se uma nova onda de novos investimentos no setor, estimulado tanto pela estabilidade econômica alcançada pelo Plano Real, que conseguiu estabilizar a inflação brasileira, reaquecendo o consumo no país, quanto pelo sucesso dos investimentos realizados nos anos 80. Além disso, outro fator contribuiu bastante para a entrada de novos capitais no setor, o aumento da carteira gerida pelos fundos de pensão, principalmente de órgãos públicos. Esses fundos, considerados conservadores, foram atraídos pela natureza do negócio de shopping centers, como um gerador de receitas, e pelos retornos alcançados pelos investimentos anteriores, como mencionado anteriormente.

Evolução de ABL em Shoppings Centers no Brasil (m²)

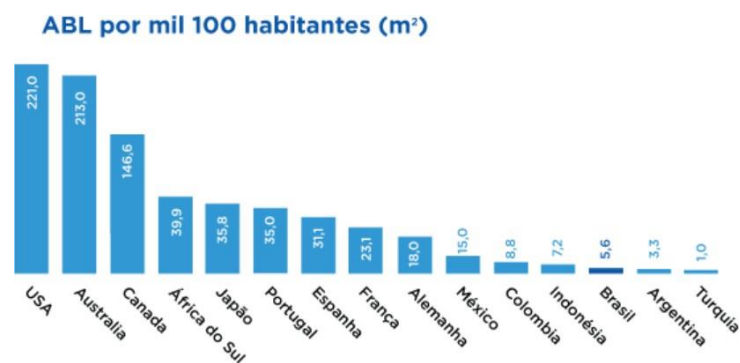


Fonte: RI Brmalls.

No Brasil, muita gente tem uma relação de amor com shopping center, como ficou claro nas filas de reabertura em meio a pandemia do novo coronavírus. No entanto, o futuro do malls, são temas recorrentes em seminários sobre o varejo há alguns anos. A forte expansão do comércio eletrônico, acelerada repentinamente pela pandemia, nos fez pensar se as mudanças de comportamentos causadas ou antecipadas pela pandemia

poderia dar início ao crash dos shoppings Brasil a fora.

É recorrente na imprensa mundial, o tema “morte dos shoppings”, principalmente nos Estados Unidos. Estima-se que 25% desses empreendimentos podem fechar as portas nos próximos anos. Os problemas são variados, desde a mudança de hábitos do consumidor, relacionada ao comércio eletrônico, e o avanço brutal da multinacional Amazon.com. Outro ponto, é que, entre as décadas de 1960 e 1990, houve inúmeras construções de shoppings, possivelmente mais do que o necessário. Em 2015, o cenário era:



Fonte: RI Brmalls.

Portanto, para caminhar no sentido oposto, falar em Shopping Center no Brasil, pressupõe a sinergia entre os diferentes canais de venda, que muitas vezes são concorrentes entre si. Elaborar um empreendimento que combine os processos e a experiência envolvida no varejo físico com a agilidade e segurança entregue pelo comércio eletrônico, certamente faz parte do futuro dos shoppings centers. Aumentar a sensibilidade de valor entregue ao cliente, através de lojas mais digitais e interativas, usar os próprios shopping como importante *hub* logístico dentro das grandes cidades, reduzindo custos operacionais para o *e-commerce*, é uma tarefa complexa e que depende de esforços de todos os lados envolvidos, administração dos shoppings e lojistas.

Pensando nisso, novamente, as indagações surgem e trazem à superfície as questões que merecem atenção no momento de estruturar esses grandes empreendimentos, após as grandes mudanças causadas pela pandemia do novo coronavírus.

O modelo de Shopping Center ainda é viável, considerando população,

novos hábitos de consumo, geografia, área urbana? O ideal é alinhar os diferentes canais de venda passando pelo Shopping (*omnichannel*)? O que as vendas durante a retomada nos mostram? As tradicionais praças de alimentação, e operações de entretenimento infantil e cinema, terão espaço? Quais são os setores mais afetados durante e após a crise? Como o setor pode iniciar uma transformação digital? Como encarar a experiência do cliente cada vez mais online? Como se adequar a fundamentos da atualidade como ESG (ambiental, social e governança)?

1.3. JUSTIFICATIVA

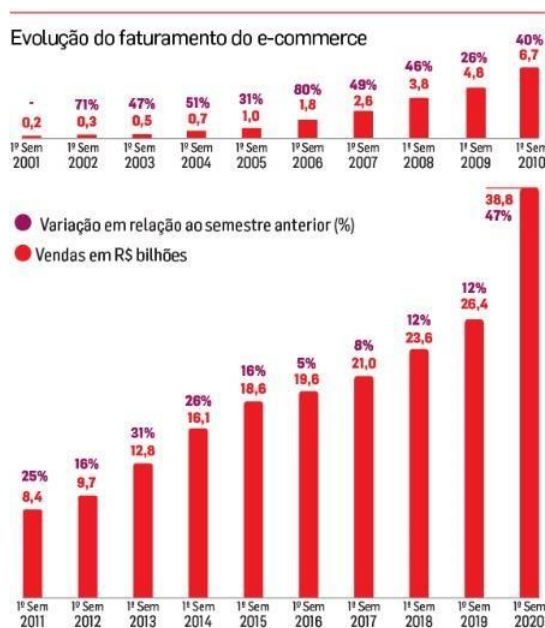
A partir do avanço da pandemia do novo coronavírus por todos os continentes, e as medidas de restrição de circulação e funcionamento do comércio, o número de compras feitas no varejo físico, principalmente em Shoppings Centers, foram a quase zero. Este fato, alavancou o protagonismo de empresas especializadas em *e-commerce*, e o afastou dos *malls*.

Segundo dados da ABRASCE, considerando o período de janeiro a maio, em 2019 os shoppings vinham de um crescimento de 7,9% frente ao ano de 2018, refletindo as mudanças favoráveis no cenário macroeconômico. Nos meses de janeiro e fevereiro, esse resultado foi ainda melhor, crescendo 9,1% e 11% respectivamente. No entanto com as restrições impostas, esses números caíram vertiginosamente, como pode ser visto no gráfico abaixo:



Fonte: ABRASCE

Foi nesse cenário que o varejo em Shopping Center abriu espaço para o *e-commerce*, que vinha apresentando aumentos significativos ano após ano, e que teve seu ritmo acelerado em 2020, não só por conta das restrições impostas por governos, mas também pelo melhoria no serviço e preços competitivos. Abaixo, a escalada do e-commerce nos últimos anos:



Fonte: Ebit | Nielsen Webshoppers

Nesse contexto, o setor de Shopping Centers foi colocado em xeque por diversos especialistas. Entre os argumentos, houve comparações com o setor nos Estados Unidos, o avanço sobrenatural do comércio online, os pedidos de recuperação judicial de lojas tradicionais, entre outros. No entanto, não é o que se observa nos números da retomada no terceiro trimestre.

Segundo a ABRASCE, as vendas em todo o país, e não é diferente no Espírito Santo, mostram sinais firmes de recuperação. As vendas no terceiro trimestre chegaram a 25,0 por cento abaixo do período pré-pandemia, ante 90 por cento registrado em abril, período em que a maior quantidade de empreendimento esteve de portas fechadas.

No Shopping estudado no Espírito Santo, o terceiro e quarto trimestres foram significantes e mostram a força do setor, que se mobiliza para atender também a transformação digital que atinge consumidores e todo o comércio.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo Geral

Esse estudo tem como objetivo verificar a recuperação econômica do setor de shopping centers e também do varejo tradicional (serviços, vestuário, calçados, alimentação etc.), além disso, analisar o futuro dos shoppings, e o que podem fazer para continuar sendo protagonistas, até mesmo na chamada nova economia, que é mais digital, rápida e possui consumidores muito mais exigentes.

1.4.2. Objetivos específicos

Os objetivos específicos do presente estudo são:

- a) Realizar um estudo de caso em um Shopping Center localizado no Espírito Santo, para aprofundar nos números de Vendas Totais, Same Store Sales (SSS), Inadimplência, Taxa de Ocupação e Fluxo de Estacionamento, e por setor (alimentação, vestuário, calçados, lazer, entre outros) e entender o processo de recuperação;
- b) Mapear as atividades econômicas que ganharam notoriedade após a pandemia;
- c) Entender como os shoppings centers podem se transformar e sobreviver diante dos avanços tecnológicos.

2. ESTUDO DE CASO

O Shopping Center estudado, localiza-se na Grande Vitória, foi inaugurado em 2014, e caracteriza-se por sua localização privilegiada, além do tamanho de área construída, cerca de 170 mil m². Por ser um Shopping considerado novo para o setor, possui um projeto moderno, com corredores amplos e claraboias por toda sua extensão.

Possui grande relevância no contexto estadual, visto que possui a maior Área Bruta Locável (ABL), com 71,5 mil m². Mais de 3.000 vagas de estacionamento, e áreas prontas para expansão. Um dos shopping centers mais ancorados do país, com 16 lojas do porte, além de alamedas de serviços e *gourmet*. Por conta dessas

características, se torna um grande diferencial para atração de consumidores.

Foram feitos estudos sobre os conceitos das principais indicadores de saúde do shopping center, de maneira que fique claro os números que estão sendo tratados. Também será feito estudos através de livros, artigos, periódicos e trabalhos realizados anteriormente, a fim de entender com mais precisão os movimentos do varejo.

Com o objetivo de aprofundamento e maior conhecimento, favorecendo assim a elaboração de um trabalho mais conciso e elaborado.

No próximo item, será apresentado os números estudados, com base nos principais indicadores de saúde do empreendimento. Foi levado em consideração os números realizados no ano de 2019, em que a economia nacional mostrava sinais claros de recuperação, e em que o empreendimento em questão chegava em seu 5º ano de existência, atingindo assim uma fase mais madura do negócio.

A comparação feita em relação ao ano de 2020, onde os impactos causados pela pandemia do novo coronavírus foram discutidos acima.

O método do estudo em questão pode ser descrito da seguinte maneira:

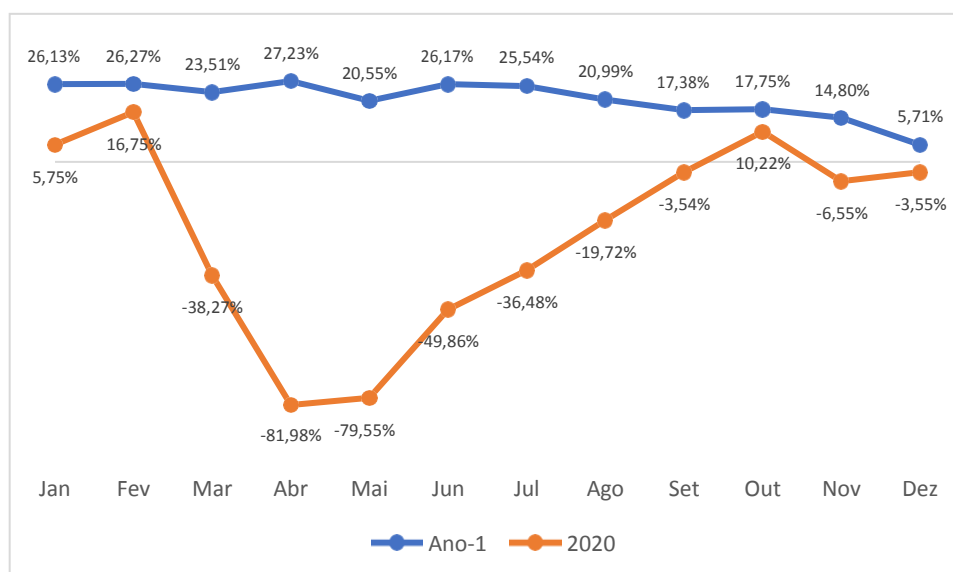
- a) Estabelecer e filtrar o números fornecidos pelo shopping em questão e analisar suas variações;
- b) Procurar e estudar exemplos de comportamento do *e-commerce* no mesmo período;
- c) Levantar um breve histórico dos shoppings centers, sua evolução e seus desafios;
- d) Analisar como o conceito de transformação digital do varejo pode melhorar a atuação dos shoppings;
- e) Traçar um paralelo visando compreender a recuperação do varejo físico no cenário da pandemia, e como isso se conecta com o futuro dos shoppings centers.

3. PRINCIPAIS INDICADORES

3.1. VENDAS TOTAIS

Trata-se do valor geral de vendas, portanto, a soma em dinheiro, de todas as transações feitas dentro do empreendimento, entre o lojistas e o consumidor final. Excluindo, nesse caso, receitas de estacionamento.

No gráfico abaixo, tratamos a evolução das vendas em relação ao ano anterior.



Fonte: Autor

Portanto, em 2019, quando empresas de e-commerce já avançavam consideravelmente no varejo nacional, percebe-se ainda uma relação de crescimentos, em média, de dois dígitos percentuais, números bem relevantes, e que demonstravam a força do empreendimento naquele momento. Vale lembrar que, o ano de 2019, foi início de uma recuperação econômica, marcada pela recessão dos anos anteriores, nesse ano, o país já demonstrava sinais de que iria se recuperar.

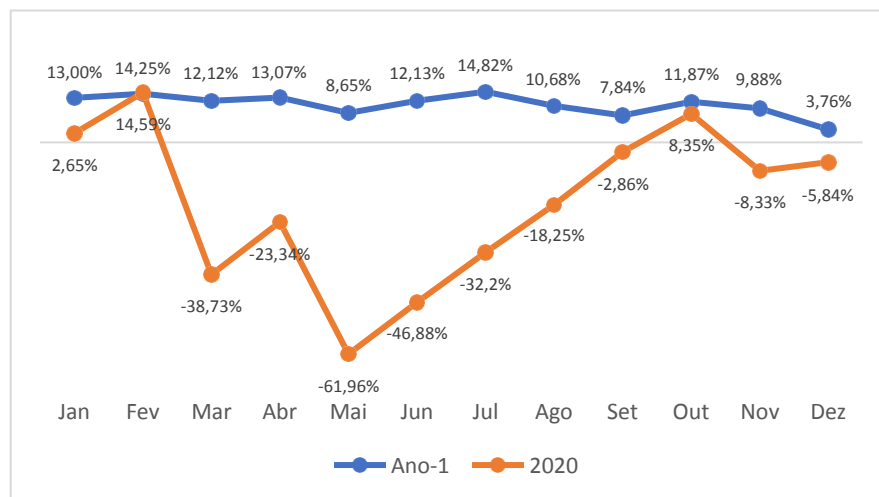
No entanto, em 2020, como podemos ver no gráfico, a pandemia afetou o setor de uma forma sem precedentes, mostrando crescimento apenas em 3 meses do ano. Sendo que, 2 meses antes das restrições de circulação impostas pela pandemia do novo coronavírus.

3.2. SAME STORE SALES (SSS)

O *Same Store Sales* é um dos indicadores mais importante de empresas do setor de comércio. Conceitualmente, trata-se do comparativo das vendas declaradas das mesmas lojas que se encontravam no mesmo local no período atual e no mesmo período no ano anterior.

Em português, podemos chamar de **vendas em mesmas lojas**. Este indicador é muito importante pois mostra o ganho de produtividade da empresa. Por exemplo, suponha que uma empresa tenha dobrado sua receita, aumentando o número de lojas, para isso precisou realizar diversos investimentos, desde funcionários até custos imobiliários. Agora, suponha que outra empresa dobrou suas receitas, mas sem abrir novas lojas, ou seja, suas vendas em mesmas lojas dobraram.

Neste segundo caso, a empresa teve ganho de produtividade, pois sem grandes investimentos dobrou sua receita. Isto irá se traduzir em ganhos de margens e rentabilidade.



Fonte: Autor

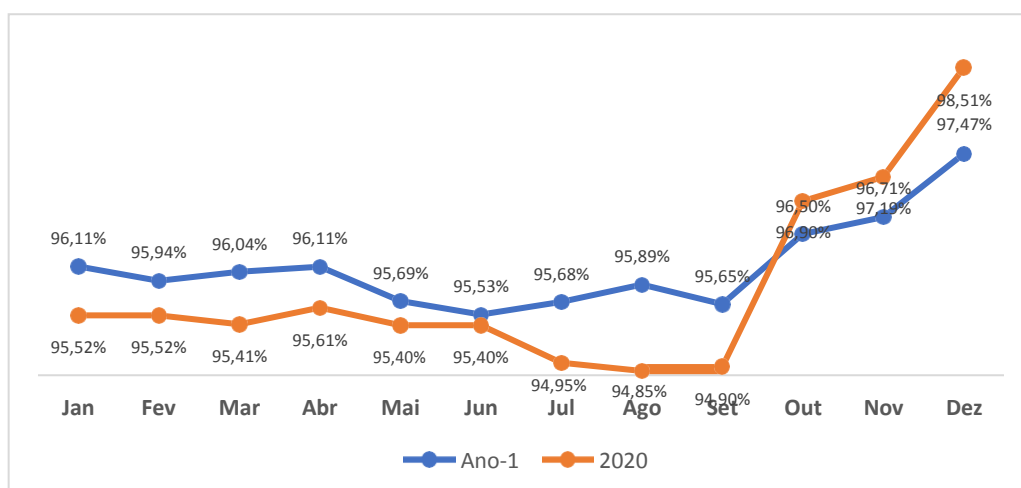
O movimento do gráfico *same store sales* é bem parecido com o de vendas totais, como podemos observar. Dessa forma, podemos concluir que, as

operações saudáveis, com controle de fluxo de caixa mais rígidos, e que, obviamente, conseguiram manter suas portas abertas, tiveram uma significativa recuperação de venda.

3.3. TAXA DE OCUPAÇÃO

Para explicar o conceito de Taxa de Ocupação em um shopping center, vamos retornar ao tema da ABL (Área Bruta Locável), que refere-se à soma de todas as áreas do shopping disponíveis para aluguel, com exceção de quiosques, áreas de eventos e estacionamento.

Portanto, a Taxa de Ocupação é gerada através da divisão entre toda ABL já locada no período, pela ABL Total (ABL Locada + ABL em Vacância).



Fonte: Autor

No gráfico acima, apontamos a comparação da Taxa de Ocupação do ano de 2019 com o ano de 2020. Durante os primeiros meses do ano, podemos observar que houve pouca variação, menos que um ponto percentual, normal para empreendimentos desse porte.

No entanto, após a retomada das operações, percebemos que a vacância se acentua nos meses de julho, agosto e setembro. O motivo desse agravamento é continuidade das restrições de horários, os aumentos dos custos operacionais,

pois afinal de contas, voltaram a operar. E por fim, o caixa das empresas, principalmente pequenas e médias, ficaram “estrangulados”, por conta de receitas praticamente zeradas nos meses anteriores, e a dificuldade na concessão de crédito bancário, muito mais acessível à empresas de grande porte. O que acarretou no fechamento de algumas operações.

Contudo, no mês de agosto, é apresentado forte ocupação das lojas, decorrente de investidores que, capitalizados, enxargaram momentos de oportunidade de negócios, ajudando na retomada das operações.

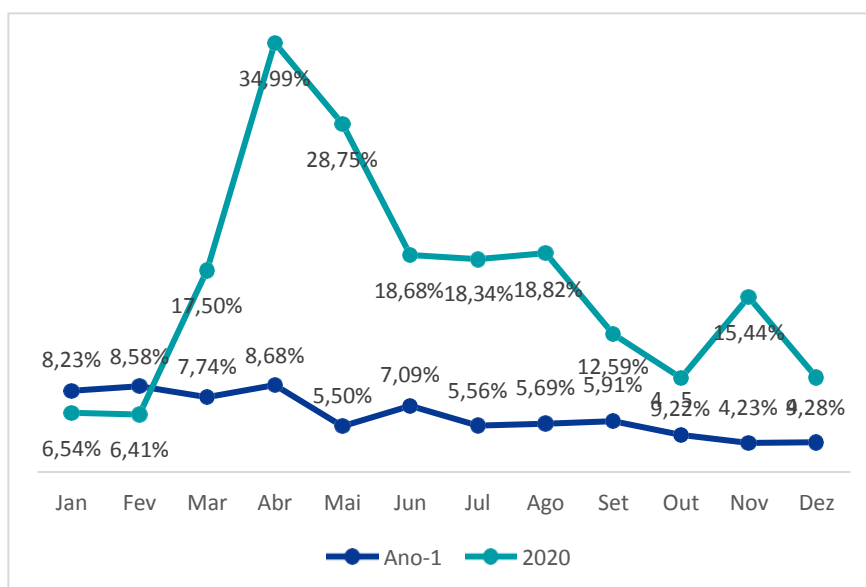
3.4. INADIMPLÊNCIA

A inadimplência acontece quando há o descumprimento de uma obrigação financeira, no caso dos shoppings centers, o não pagamentos dos custos locatícios (Aluguel, Condomínio comum e específico e Fundo de Promoção). Trata-se de um incumprimento dos termos do contrato, seja ele total ou parcial, feitos em acordo entre as partes.

Para calcular o nível de incumprimento, ou índice de inadimplência, deverá ser dividido o valor total em dívidas, pelo total faturado.

É importante para a administração do shopping os indicadores de dois tipos de inadimplência: a bruta e a líquida.

A **Inadimplência Bruta**, é medida no último dia útil de cada mês, considerando o total faturado no mês sobre o total recebido referente ao mesmo mês. Não é considerado lojas inativas.



Fonte: Autor

Já a **Inadimplência Líquida**, leva em consideração não apenas os valores recebidos referentes aos vencimentos do mês, como também de boletos em aberto de vencimentos anteriores. **FDSFSDSDF**

Nesses dois gráficos acima, é onde apresentamos os dois indicadores mais perigosos para o futuro do empreendimento. As taxas de inadimplência dispararam, apesar de descontos agressivos, cortes de custos, ajuda por parte de governos federais e estaduais. Nada disso foi suficiente para a piora relevante do indicador.

O preocupante nesse ponto é que, locatários acumularam dívidas que podem crescer em um efeito “bola de neve”, e para sanar levará tempo, custando empregos e por consequência, uma economia ainda mais fragilizada. Outra questão, é a falta de geração de caixa do próprio empreendimento, que pela relevância e tamanho, ainda têm diversas despesas a honrar. Em algum momento, essa conta pode não fechar.

4. SEGMENTOS EM DESTAQUE

Neste trecho, olharemos para os setores tradicionais que existem dentro de um shopping center, e quais as perspectivas para o futuro de cada um deles, os mais e menos afetados, situações reversíveis ou não.

A pandemia causada pela Covid-19 vem penalizando os setores da economia em intensidades diferentes, como indústria, turismo e varejo. No entanto, para subsetores do varejo tradicional essa afirmação também é realidade. Temos diferentes reações e perspectivas para cada uma delas.

Setores como farmácia, supermercado, telecomunicações e tecnologia, mostram mais resiliência. Enquanto isso, alimentação, vestuário e serviços sofrem grandes consequências por conta das medidas de restrição de circulação.

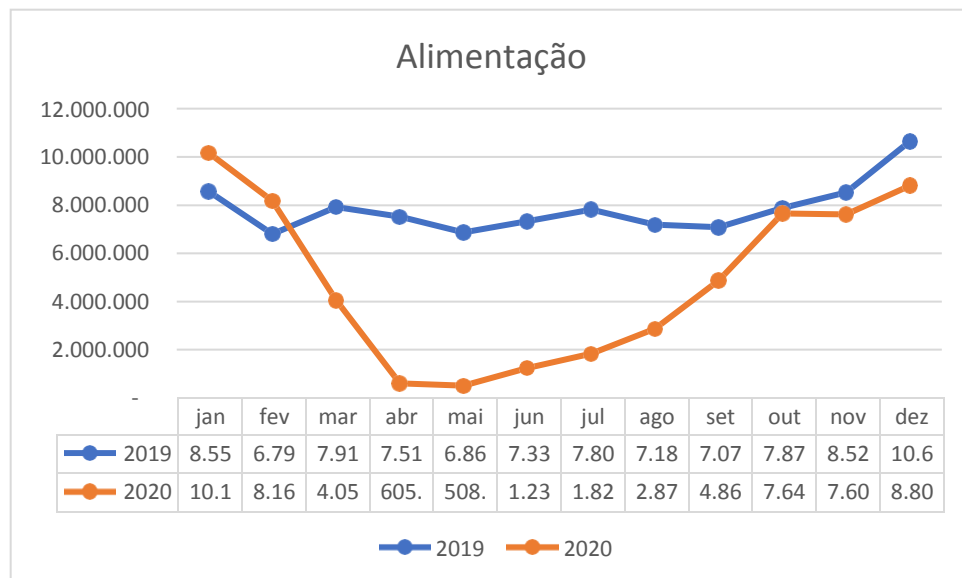
4.1. ALIMENTAÇÃO

Sem dúvida alguma, o setor de alimentação é o que mais sofre durante as medidas de restrição impostas pela pandemia da Covid-19. O setor de bares e restaurantes, sejam eles localizados em shopping center ou na rua foi acertada em cheio pela crise. Segundo dados da Abrasel, Associação Brasileira de Bares e Restaurantes, até março de 2020, haviam 1 milhão de bares e restaurantes no Brasil, que empregavam diretamente 6 milhões de pessoas. Destes, 350 mil

fecharam as portas em definitivo.

Dados do setor são impactantes, 60% dos restaurantes fecharam no vermelho, a mesma porcentagem é para os estabelecimentos que possuem pagamentos em atraso. Para o curto prazo, as perspectivas seguem ruins, 80% ainda funcionam em horários restritos, e dois em cada três, tomaram mais empréstimos durante a crise.

Ainda de acordo com a Abrasel, mais de 1 milhão de trabalhadores do segmento, foram demitidos em todo o Brasil, e 40% dos empresários admitem o risco de fecharem as portas em definitivo.



Fonte: Autor

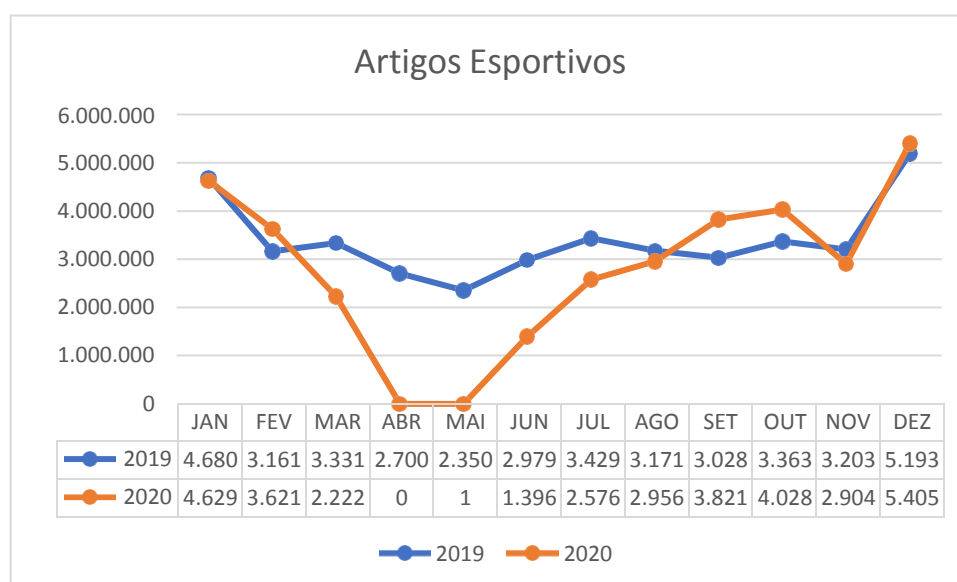
No gráfico de vendas abaixo, podemos notar que o setor, dentro do shopping center em questão, sofreu surtos quedas em suas vendas durante 7 meses do ano de 2020, e em outros 3 meses, ficando abaixo do ano anterior.

Esses números podem nos mostrar uma tendência dentro dos shoppings centers. Possivelmente, haverá uma tendência de mudança na operação das tradicionais praças de alimentação.

4.2. ARTIGOS ESPORTIVOS

O setor de artigos esportivos se mostrou um dos mais resilientes dentro do shopping center. No gráfico abaixo, observa-se que as vendas chegaram a zero, mostrando que as lojas desse setor dentro do shopping center, não estavam preparadas para o comércio online.

No entanto, logo após a reabertura, no mês de agosto, já equilibraram as vendas junto ao ano de 2019, e nos meses seguintes superando o ano – 1, exceto novembro.



Fonte: Autor

Várias teorias podem sustentar essas vendas. Entre elas, que os consumidores ficaram mais preocupados com a própria saúde, e que por serem obrigadas a ficarem dentro de suas casas, compraram equipamentos para facilitar aulas online e exercícios alternativos.

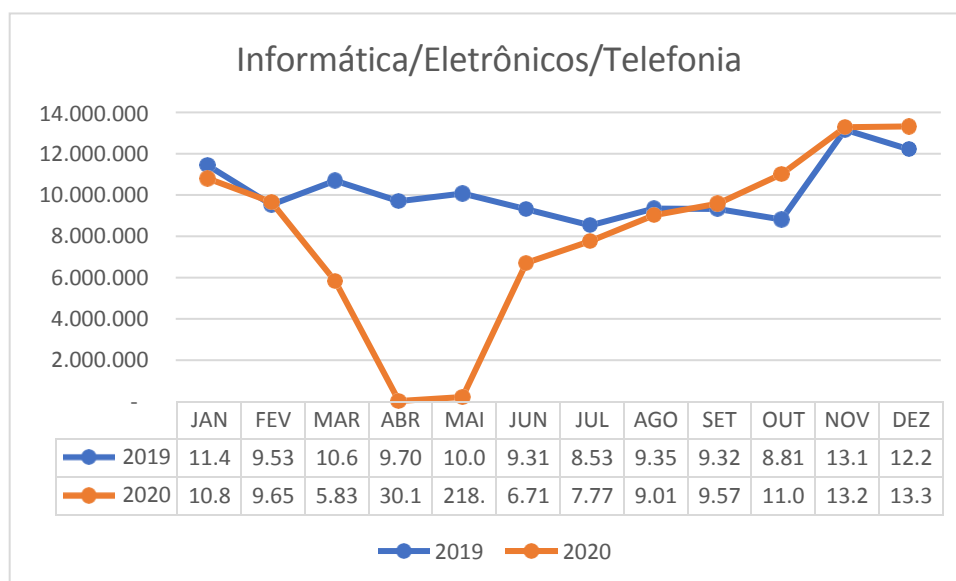
O setor se mostra perene a algum tempo, desde que somos bombardeados, através das mídias sociais, por pessoas que cultivam o elevado padrão da sociedade, e influenciam as pessoas agirem da mesma forma. A vida “fit”, mostra ser cada vez mais uma tendência, não só no estilo de vida das pessoas, mas também nos negócios.

4.3. INFORMÁTICA/ELETRÔNICOS/TELEFONIA

Nesse ponto, vamos olhar um pouco para os números do setor mais voltado para tecnologia. O setor de Informática/Eletrônicos/Telefonia, foi sem dúvida o que demonstrou maior e mais rápida recuperação. Mesmo com a facilidade para comprar equipamentos eletrônicos pela internet, o setor demonstrou forte apetite dos consumidores do shopping center.

Como podemos ver no gráfico abaixo, no mês de setembro o setor já havia ultrapassado as vendas do ano anterior, mesmo com medidas de restrição ainda vigentes.

Os números crescentes podem ser explicados por dois tipos de demanda: as de consumidores que buscam substituir aparelhos já antigos e aqueles que procuram aparelhos compatíveis com a nova tecnologia 5g.



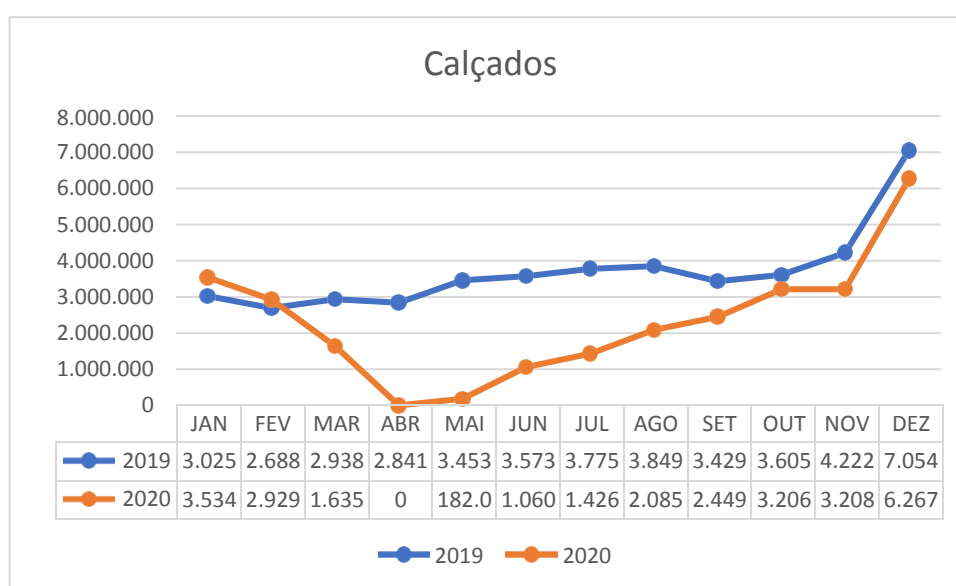
Fonte: Autor

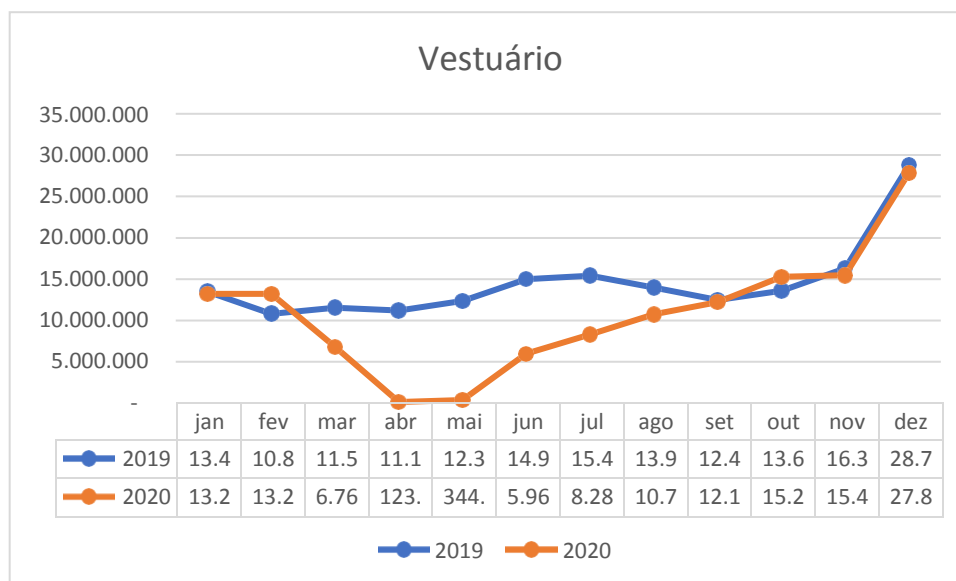
Pela força demonstrada, o setor pode colaborar muito para a retomada da economia após a crise gerada pela Covid-19. Afinal, as empresas de eletrônicos e telefonia, são as que mais investem em pesquisa e desenvolvimento, e isso é um diferencial que contribui para aumentar a resiliência das vendas.

4.4. VESTUÁRIO E CALÇADOS

O setor de vestuário e calçados aparecem como os mais penalizados durante a pandemia, como podemos olhar no gráfico, o setor não conseguiu recuperar o nível de vendas do ano de 2019.

Por conta da demanda menos aquecida, aumento dos preços de *comodities*, o setor encontrou dificuldades em repassar os preços ao consumidor, e consequentemente encontrou piora de margens, além da venda bruta.





Fonte: Autor

Faz sentido pensar na queda acentuada, visto que os shoppings se mantiveram fechados, e esse setor do comércio ainda acontece de forma presencial, por outro lado, grandes empresas de capital aberto já possuem canal de vendas online, e dedicados esforços a melhoria de experiência nesses canais, impactaram as vendas do final de 2020 no shopping em questão.

Outra questão para o setor foi que, eventos, turismo em geral e aglomerações, continuaram com restrições durante todo o período analisado.

Com tecnologias a serem desenvolvidas, empresários do setor devem se preocupar com o avanço do e-commerce, e se preparar para isso. Anos atrás, era inimaginável comprar roupas sem a experimentação, hoje, como o avanço da logística reversa, e demais facilidades, muitos consumidores já se sentem confortáveis em realizar a compra via internet.

5. O FUTURO DOS SHOPPING CENTERS

Após todos os indicadores apresentados, e a evolução das vendas no Shopping estudado durante o ano de 2020, podemos chegar em algumas conclusões.

É fato que cada vez mais os consumidores estão dispostos a comprar pela

internet, por esse motivo, os shoppings precisam ser mais do que um centro de compras, pois a experiência de ir ao shopping nunca irá 100% para o mundo digital.

Mesmo com a possibilidade de compras virtuais, a experiência continuará sendo valorizado pelo consumidor. As lojas apenas digitais têm limitações, e a experiência física é muito importante, e é nesse ponto que os shoppings devem evoluir.

Portanto, nesses novos tempos, o setor deve buscar plena evolução em três aspectos principais, são eles: 1. Transformação Digital. 2. Entretenimento (hubs sociais).

5.1. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

O primeiro, a transformação digital, exigirá grandes investimentos em inovação. Para transformar o setor, os empreendedores deverão pensar em *superapps*, *big data*, investimentos em startups e principalmente estratégia *omnichannel*.

No segundo aspecto, os shoppings conhecidos como “Templos de Consumo”, irão evoluir para *hubs* sociais. Provendo entretenimento, conveniência e convivência, algo muito além da experiência de compra tradicional. Para entregar esse conceito, vai ser preciso muito conhecimento sobre o perfil do consumidor.

Por último, estratégias ESG (*Environmental, Social and Corporate Governance*), que serão detalhadas nos próximos passos, trará menores despesas operacionais, maior envolvimento e fidelidade do cliente aos *malls* e a atração de maiores investimentos externos.

É inegável que os shoppings jamais poderão deixar de lado a tradição de agregar boas atrações em termos de mix, ambiente e eventos. Porém, a realidade hoje é outra. Para continuar brigando pelo seu espaço no varejo, os shoppings precisam integrar canais digitais, e deve ser breve, vide o avanço do *e-commerce*.

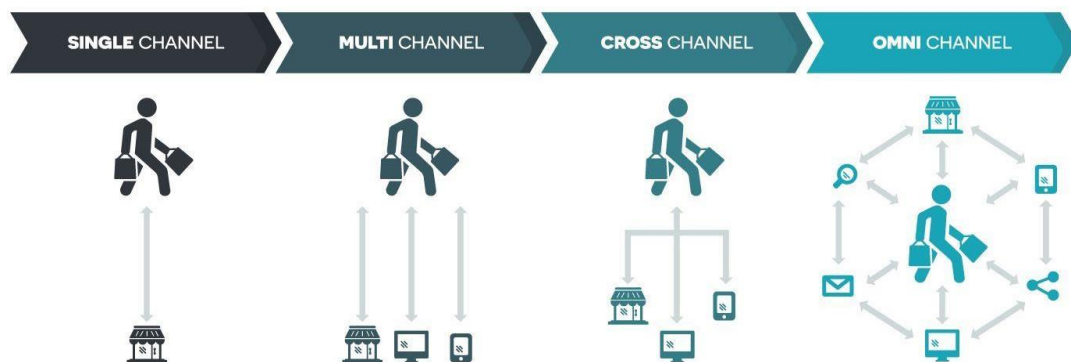
A transformação digital dos shoppings centers irá passar por várias “avenidas” de crescimento como, desenvolvimento de aplicativos, tratamento de dados, relacionamento com os clientes, criação de startups e parcerias. É nesse ponto que surge o conceito de *omnichannel*, não só para os shoppings, mas também para todo o varejo tradicional.

O conceito *omnichannel* surgiu em 2011, nos Estados Unidos, e está relacionado a disseminação das tecnologias digitais. O acesso ao famosos *smartphones*, mudaram o mercado de uma vez por todas.

No início do varejo mundial, existiam poucas opções de escolha, portanto, nessa época, era natural que o consumidor procurasse e dependesse das ofertas do comércio. A relação era espontânea e medida pela necessidade, e o comerciante é quem ditava o ritmo.

A situação começa a mudar quando surge novos formatos de lojas, abrindo as possibilidades de escolha, resultando no aumento da competitividade. Com o surgimento da internet, o cliente começa a ter mais importância. Os primeiros consumidores mais digitais começam surgir, junto com as comparações, discussões sobre características e qualidade, preços e condições, entre outros vários fatores que influenciam no poder de compra.

Hoje, o consumidor é inteiramente digital. Com os *smartphones*, os clientes começaram a ser disputados de forma ferrenha entre os varejistas. Vendas, promoções, formas de pagamento, relacionamento, tudo ficou mais fácil. Nesse ponto, surge a “omnicanalidade”, tudo é interativo, televisão, celular, shopping center, comércio de rua, e o *e-commerce*. Este cenário ainda está em crescimento, mas precisa ser levado em conta desde já. O consumidor hoje, é onipresente, conectado aos diversos tipos de canais, de forma integral.



Fonte: Clube do Trade

Segundo Roberto Wik, diretor de indústria e varejo da Cognizant, o varejo *omnichannel*, não é mais opcional, pois os clientes já exigem uma experiência de compra satisfatória em todos os canais. Dessa forma, a estratégia *omnichannel*, não é um evento, mas sim uma jornada.

Nesse sentido, o varejista, deve atender as expectativas dos clientes, em cada ponto de contato. Desde a loja física, passando pelo canal online, central de

atendimento, mídias sociais, até a entrega do produto via cadeias de suprimento.

Ainda segundo Roberto Wik, o omnichannel, pode ser definido como uma estratégia de uso simultâneo e interligado de diferentes canais de comunicação (multicanalidade), com o objetivo de estreitar a relação entre online e offline, aprimorando, assim, a experiência do cliente.

Criar, estruturar e obter sucesso com uma estratégia omnichannel leva tempo, e faz com que todos os serviços passe a agregar ao valor do produto, desde que atenda a expectativa do cliente. Antes da pandemia da Covid-19, esse modelo estava crescendo como prioridade estratégica de grandes companhias, e as restrições impostas pela pandemia, impulsionaram essas necessidades. E qual deve ser a estratégia *omnichannel* para os shoppings centers?

A estratégia *offline* para o *online*, deve integrar o varejo físico ao *e-commerce* para tornar os shoppings *hubs* de distribuição dentro das grandes cidades, potencializar as vendas dos lojistas e aprimorar a experiência do consumidor.

Apesar do crescimento imponente nos últimos anos, o e-commerce têm grandes desafios, inerentes ao nosso país, para consolidação. Para os varejistas, o alto custo logístico, o alto custo de capital (estoque, capital de giro) e a complexidade fiscal, são alguns deles. Para o consumidor, custos de transporte, o alto nível de atraso nas entregas e a complexidade no processo de retorno, são algumas das complicações. É nesse ponto que os shoppings podem contribuir, sendo grandes centros de distribuição dentro das grandes cidades, abaixando os custos logísticos e o tempo de entrega dos produtos.

Dessa forma, os lojistas do shopping continuam acelerando suas vendas por diversos canais, impulsionado pela tecnologia fornecida pelo empreendimento.

Canais de venda como, *ship from store*, onde o cliente faz a compra na loja virtual, no aplicativo do shopping, ou em qualquer *marketplace* e o produto é enviado do shopping, para o destino final no mesmo dia e *click and collect*, onde o cliente usará alguma loja virtual para comprar na loja física, podendo assim buscar seu produto, diretamente no shopping, sem a necessidade de pagar o frete, serão cada vez mais comuns no dia a dia dos consumidores e dos empreendimentos, que funcionarão como um agregador de todos os canais de venda.

5.2. ENTRETENIMENTO

O crescimento de um Shopping Center, sem dúvida, passa por uma visão de longo prazo, pelo tamanho dos investimentos e também pelo tamanho do negócio, e a quantidade de *stakeholders* envolvidos nos processos.

O primeiro passo, é sem dúvidas, se adaptar aos novos hábitos de consumo, no entanto, é sempre bom ratificar que, lojas físicas aumentam o valor da marca em diversas formas, não somente através das vendas.

O varejo está em constante evolução, e os velhos padrões de consumo ficaram para trás. Antes, consumíamos por necessidade, shopping center era sinônimo apenas de compras, lojas eram apenas pontos de venda, serviços estava ligado ao cinema e alimentação, ao tradicional *fast-food*.

Portanto, os shoppings devem se adaptar, e ter um mix de lojas moderno, cada vez mais presente na vida das pessoas. Shopping Center deve ser sinônimo de lazer, serviços, encontros. As lojas, centros de distribuição, experiência sensorial, logística reversa e aulas práticas. Alimentação não será apenas *fast-food*, a variedade deve incluir empórios, delicatesses e aulas de culinária. Os serviços, de academias, passando por teatros e até centros médicos. Os novos hábitos de consumo, exigem funcionalidade, agilidade, inovação, personalização e multiuso.

Em breve, não veremos mais as lojas como hoje. Elas serão pontos de interação com os clientes, com produtos e atendimento personalizados, experimentação, exposição de marca, ponto de logística reversa, portanto integração com *omnichannel*.

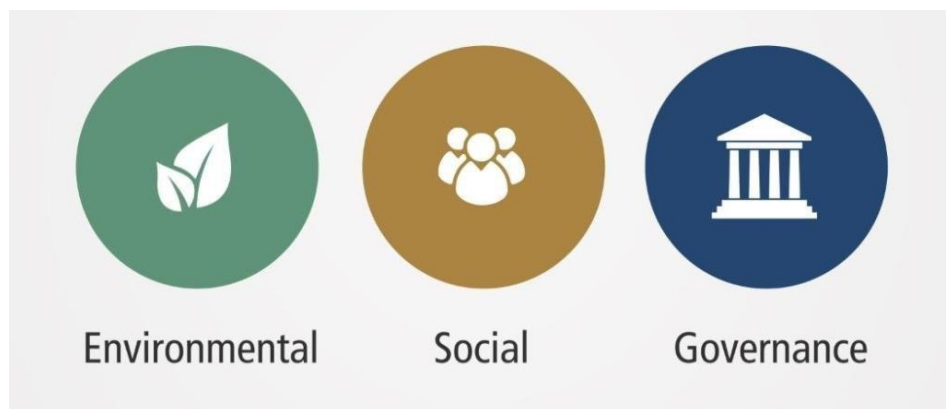


Fonte: RI Multiplan

Todos esse elementos fazem parte do futuro de um shopping center. Imagine que, você vai ao shopping para almoçar com a família e ir ao cinema ou ao parque que está por ali, antes de sair de casa já comprou os ingressos pelo aplicativo. Aproveita a ocasião, vai ao banco, e depois em alguma loja que comprou algum produto durante propagandas nas redes sociais. Nesse momento, percebe que, acumulou pontos no programa de fidelidade do shopping, e têm direito a um presente, mas que não está disponível no momento, nesse caso não irá precisar carregar sacola o dia inteiro. Na hora de ir para casa, o aplicativo te lembra onde o carro está estacionado, na saída, a cancela abre automaticamente e o valor debitado no seu cartão de crédito, pelo mesmo aplicativo. No dia seguinte seu presente poderá ser entregue em casa, ou se for para algum médico, pode retirar no shopping mesmo. Esse é o shopping do futuro.

5.3. GOVERNANÇA, SUSTENTABILIDADE, E IMPACTOS SOCIAIS (ESG)

O ESG, sigla em inglês para *Environmental, Social and Corporate Governance*, é um conjunto de políticas utilizadas para orientar empresas, investimentos e escolhas de consumo focadas em sustentabilidade.



Fonte: Aevo

Uma empresa que busca agenda focada em ESG deve buscar o desenvolvimento sustentável, em harmonia com o meio ambiente. Além disso, desenvolver a relação com meio social, junto de colaboradores e consumidores e também garantir os direitos dos *stakeholders*, com regras bem definidas de compliance e de governança. Esses três pilares possuem uma extrema importância, e prometem ganhar cada vez mais espaço no mundo corporativo. Os

benefícios serão imensos, e se adotados corretamente, podem alavancar a atração de investidores e, conseqüentemente de capital.

Apesar de se tornar mais conhecido nos últimos anos, o conceito de ESG surgiu em 2005. O autor Ivo Knoepfel, responsável pelo artigo *“Who Cares Wins” (Ganha quem cuida)*, criou o conceito sob a linha argumentativa de que as empresas que se preocupavam com a conservação do meio ambiente, que se envolviam com causas sociais e que garantiam boas práticas de governança tinham melhores resultados no longo prazo.

As empresas devem adotar cada vez mais as práticas de ESG no futuro, com 3 principais objetivos: atração de investimentos, redução de riscos e aumento da rentabilidade. O primeiro, porque, devido aos seus pontos positivos, investidores vão preferir alocar capital em organizações que se indentificam com essa agenda. A redução de riscos se dá porque, é um derivativo destas práticas reduzir o risco legal e regulatório, por exemplo de receber sanções estatais e multas ambientais. Além disso, os critérios de ESG também fazem com que os colaboradores da companhia sejam mais valorizados, e por consequência, tenham uma melhor relação trabalhista.

Boas práticas de governança também irá reduzir os desvios de capital, de suborno e de possíveis atos de corrupção dentro das empresas. Por fim, a adoção de práticas de ESG pode levar ao aumento de rentabilidade, isso porque, essa agenda demanda maior controle financeiro, e é esperado uma maior performance pela companhia neste âmbito.

Por todos esses dados citados acima, o futuro de empreendimentos como os shoppings centers, passa por uma agenda ESG de qualidade. Portanto, para garantir saúde para esse modelo de negócio no longo prazo, os shoppings devem garantir que essas práticas sejam adotadas, e podem ser feitas de diversas

maneiras.

De acordo com o Programa Nacional de Meio Ambiente das Nações Unidas, o setor imobiliário é responsável por quase 40% das emissões de carbono relacionadas à energia em todo o mundo. Os chamados *Green Buildings*, são edificações que utilizam seu local, a energia, água e materiais de forma eficiente. Isso posto, essa é uma estratégia eficaz de mitigação dos impactos do setor imobiliário, e de shopping centers, ao meio ambiente. Portanto, não há dúvida de que, as empresas do segmento devem aproveitar essas oportunidades, práticas de construção verde, sejam elas implementadas em propriedades novas ou existentes.

Os Shoppings Centers possuem um papel social importante, isso é inegável. Contribuem para o desenvolvimento urbano das cidades, fomentam práticas sustentáveis e de longo prazo com suas comunidades e clientes e contribuem para geração de empregos e construção de capital humano e social por meio de treinamento e desenvolvimento dos funcionários.

São inúmeros exemplos práticos que o setor de Shopping Center pode adotar para uma agenda ESG. Para o pilar ambiental, a instalação de painéis fotovoltaicos minimiza o impacto ambiental e otimiza a eficiência, reduzindo os custos operacionais, e a emissão de CO₂.

As ações não devem parar por aí. Áreas Verdes integradas aos shopping certamente serão parte do futuro do setor, bem como programas para o reuso de águas pluviais, tratamento de efluentes para reaproveitamento no próprio shopping center. Materiais eficientes com lâmpadas LED e vidros de alta performance, reduzindo significativamente o consumo de energia e certificação LEED (Liderança em Energia e Design Ambiental), já são tendências nos dias de hoje.

Para contribuir com o pilar Social, os shoppings desempenham um importante papel na pandemia do novo coronavírus, com apoio significantes aos lojistas e a sociedade na mitigação dos impactos.

Dentre as medidas realizadas, inclusive no shopping center estudado, estão, a doação de máscaras, testes e materiais de limpeza. Além disso, a disponibilização do espaço físico do shopping, para a coleta de doações, realização de testes Covid-19 e o início da vacinação da população.

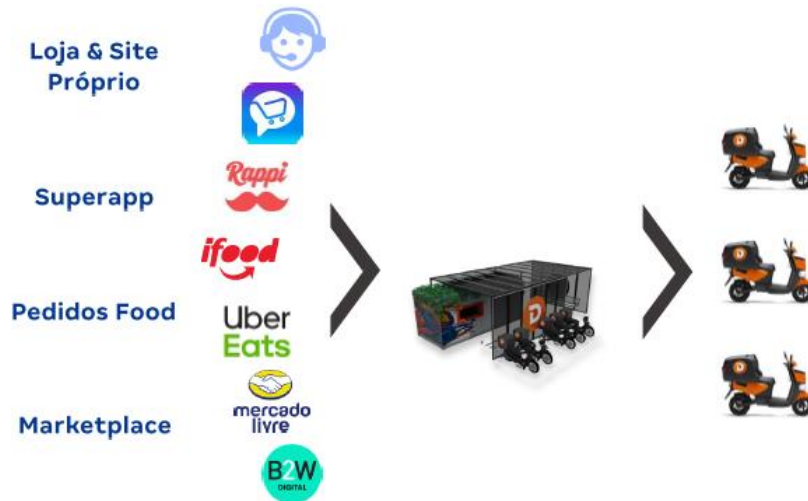
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sem dúvida alguma, o futuro e a rentabilidade dos shoppings centers e também dos seus lojistas, passa pelos 3 tópicos citados anteriormente. Em primeiro lugar, as melhores práticas de governança, sustentabilidade e de impactos sociais, o ESG. Depois, medidas que tornam os shoppings *hubs* sociais, locais conhecidos por entretenimento. E, por último, e mais importante, a transformação digital.

As vantagens de medidas ESG são diversas. Por se tratar de empreendimentos de grande porte, localizados muitas vezes, dentro de grandes cidades, os shoppings são empreendimentos extremamente caros. Nesse contexto, é muito difícil captar investimentos, e é necessário muitos pares, normalmente. As medidas de ESG, certamente serão um diferencial para captação de investimentos no futuro próximo, grandes fundos de investimentos internacionais, já anunciaram suas intenções de investir apenas em empresas referências em ESG. As vantagens não param por aí, o ESG, sem dúvida ajuda os empreendimentos a reduzirem seus custos, como investimentos em energia solar, resultando em menores custos de condomínio, maior rentabilidade para o lojista, e conseqüentemente para os administradores do shopping, entre outros exemplos.

O segundo ponto a desenvolver e investir, é o entretenimento, operações de lazer, que chama público infantil, com suas famílias, e acima de tudo gera recorrência dos consumidores, fideliza os clientes. Investir em operações de alimentação, restaurantes que são destino das famílias é outra oportunidade.

E por último a transformação digital, que tornará os shoppings em centros logísticos, criando um ecossistema, de experiência, compras online e entrega rápida na residência dos clientes. Além disso, dará oportunidade maior para os shoppings, de conhecer o seus próprios clientes através de dados das compras gerados por aplicativos de lojistas, do shopping, de marketplaces, e assim, proporcionar experiências ainda mais personalizadas. Como na imagem abaixo, um sistema que pode ser usado como uma agregador de canais de venda, integração de e-commerces próprios, marketplaces às lojas dos shoppings, roteirização, expedição e entrega com rapidez e eficiência:



Fonte: RI brmalls

Resumindo, o ecossistema consiste em um núcleo, formado por shopping centers orientados para gerar alto fluxo e recorrência de visitas por meio de entretenimento, serviços e alimentação, integrados a um sistema de vendas online e logística compartilhada para entrega de produtos a partir dos estoques das lojas do shopping. Com isso, pretende que os lojistas sigam pagando aluguéis, não mais por uma loja física e sim por um conjunto de serviços, capazes de elevar seus resultados e melhorar a eficiência de suas operações.

7. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

BOMFIM, F. COVID-19, a pandemia que mudou a saúde e a economia. **Revista Ciências em Saúde**, v. 10, n. 2, p. 1-2, 3 jun. 2020.

Glossário. Brmalls.com.br. Disponível em: <http://ri.brmalls.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=50869>. Acesso em: 3 May 2021.

JOÃO ARTHUR ALMEIDA. Same store sales (SSS): Descubra a importância deste indicador. Suno. Disponível em: <<https://www.suno.com.br/artigos/same-store-sales/>>. Acesso em: 3 May 2021.

Mercado Brasileiro de Shopping Centers. Brmalls.com.br. Disponível em: <https://ri.brmalls.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=50852>. Acesso em: 3 May 2021.

Central de Resultados - Multiplan RI. Multiplan RI. Disponível em: <<https://ri.multipan.com.br/ferramentas-de-analise/central-de-resultados/>>. Acesso em: 3 May 2021.

GRUPO EASE. Glossário de Shopping Center: termos estratégicos para um... Grupo Ease. Disponível em: <<https://blog.grupoease.com.br/administradoras/glossario-de-shopping-center-terminos-estrategicos-para-um-superintendente/>>. Acesso em: 3 May 2021.

Radar ESG - Shoppings: Entenda o que importa para eles quando o tema é ESG - Análises e Recomendações - XP Investimentos. Análises e Recomendações - XP Investimentos. Disponível em: <<https://conteudos.xpi.com.br/esg/radar-esg-shoppings-entenda-o-que-importa-para-eles-quando-o-tema-e-esg/>>. Acesso em: 3 May 2021.

WESTCOTT, Ben. China proíbe consumo de animais silvestres após surto do novo coronavírus. CNN Brasil. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/internacional/2020/03/06/china-proibe-consumo-de-animais-silvestres-apos-surto-do-novo-coronavirus>>. Acesso em: 3 May 2021.

LUIZ ALBERTO MARINHO. A transformação dos shoppings em Ecossistemas de Negócios digitais já começou. Mercado&Consumo. Disponível em: <<https://mercadoeconsumo.com.br/2021/02/18/a-transformacao-dos-shoppings-em-ecossistemas-de-negocios-digitais-ja-comecou/>>. Acesso em: 3 May 2021.

Na Multiplan, a nova geração tem o desafio de construir o shopping do futuro | NeoFeed. NeoFeed. Disponível em: <<https://neofeed.com.br/transformacao-digital/na-multiplan-a-nova-geracao-tem-o-desafio-de-construir-o-shopping-do-futuro/>>. Acesso em: 3 May 2021.

O shopping center será 100% digital? Não para esse diretor de tecnologia. Exame. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/o-shopping-center-sera-100-digital-nao-para-esse-diretor-de-tecnologia/>>. Acesso em: 3 May 2021.

O poder do omnichannel - ProXXI. Proxima.com.br. Disponível em: <<https://www.proxima.com.br/home/proxima/how-to/2020/09/22/o-poder-do-omnichannel.html>>. Acesso em: 3 May 2021.

RODRIGO.LAMIN.5. Estratégia Omni-Channel: o que é? Como se aproximar do shopper? Involves

Club. Disponível em: <<https://clubedotrade.com.br/blog/estrategia-omni-channel/>>. Acesso em: 3 May 2021.

E-INVESTIDOR. Os impactos do coronavírus em 11 setores. E-Investidor. Disponível em: <<https://investidor.estadao.com.br/mercado/impactos-coronavirus-nos-setores>>. Acesso em: 3 May 2021.

SAMSUNG LIDERA MERCADO DE CELULARES E APPLE FICA COM SEGUNDO LUGAR. Samsung lidera mercado de celulares e Apple fica com segundo lugar. TechTudo. Disponível em: <<https://www.techtudo.com.br/noticias/2021/04/samsung-lidera-mercado-de-celulares-e-apple-fica-com-segundo-lugar.ghtml>>. Acesso em: 3 May 2021.

CARVALHO, Jonas. Como o setor eletroeletrônico ajuda na retomada do país? Energia que Fala com Você. Disponível em: <<https://www.energiaquefalacomvoce.com.br/2020/05/22/importancia-setor-eletroeletronico-retomada-pos-pandemia/>>. Acesso em: 3 May 2021.

CARVALHO, Jonas. Como o setor eletroeletrônico ajuda na retomada do país? Energia que Fala com Você. Disponível em: <<https://www.energiaquefalacomvoce.com.br/2020/05/22/importancia-setor-eletroeletronico-retomada-pos-pandemia/>>. Acesso em: 3 May 2021.

CARVALHO, Jonas. Como o setor eletroeletrônico ajuda na retomada do país? Energia que Fala com Você. Disponível em: <<https://www.energiaquefalacomvoce.com.br/2020/05/22/importancia-setor-eletroeletronico-retomada-pos-pandemia/>>. Acesso em: 3 May 2021.