

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ESTUDO DE CASO SOBRE OS FATORES QUE MOTIVARAM MUDANÇAS
NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, PORTFÓLIO E OFERTAS DE BENS E
SERVIÇOS EM UM SHOPPING CENTER**

YASMIN SEGATTO

**Uberlândia
2024**

YASMIN SEGATTO

Estudo de caso sobre os fatores que motivaram mudanças na estrutura organizacional, portfólio e oferta de bens e serviços em um shopping center

Trabalho de Conclusão de Curso da
Universidade Federal de Uberlândia
como requisito parcial para obtenção do
título de bacharel em Administração

Orientadora: Profa. Renata Rodrigues
Daher Paulo

Uberlândia
2024

Dedico este trabalho a Deus que esteve guiando cada passo dessa trajetória em direção ao meu propósito. “Entregue o teu caminho ao Senhor, confie nele, e ele tudo fará.” Salmos 37:5

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à professora Renata Daher, por sua orientação, apoio e cuidado durante todo o desenvolvimento deste trabalho. Aos meus pais e ao meu irmão, por estarem sempre ao meu lado, e especialmente, à minha mãe, Elisângela, que esteve presente em cada etapa, me acompanhando e incentivando, tornando essa jornada mais leve e especial.

Resumo:

Este estudo tem como objetivo analisar os fatores que motivaram uma empresa a realizar modificações significativas em seu portfólio, estrutura organizacional e oferta de bens e serviços em seus *shopping centers*. Pretendeu-se identificar as razões estratégicas e mercadológicas por trás dessas mudanças e os impactos resultantes sobre a competitividade e a experiência do consumidor. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, utilizando um estudo de caso da empresa em questão. Foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com gestores e executivos para compreender as motivações e desafios das mudanças. A observação participante nos *shopping centers* permitiu verificar a implementação das alterações e suas repercussões no ambiente real. Além disso, realizou-se uma análise documental de pesquisas de satisfação e relatórios de estacionamento para complementar a análise dos dados coletados. A triangulação dos dados das entrevistas, observações e documentos foi empregada para garantir a confiabilidade dos resultados. As modificações realizadas nos *shopping centers* incluíram a integração de novas tecnologias, como sistemas de estacionamento inteligente, e o aumento de eventos culturais e comerciais, o que contribuiu para uma melhoria na experiência do consumidor e atração de públicos diversificados. A análise documental revelou que essas mudanças impactaram positivamente a satisfação dos lojistas e o fluxo de veículos, refletindo uma adaptação eficaz às novas demandas do consumidor e uma maior competitividade no mercado. A capacidade de adaptação às mudanças no comportamento do consumidor é crucial para o sucesso dos *shopping centers*. As modificações implementadas pela empresa estudada demonstraram uma resposta eficaz às novas expectativas dos consumidores, integrando tecnologias e experiências personalizadas para manter a competitividade. A pesquisa confirmou que a compreensão das percepções dos gestores e a integração de estratégias inovadoras são essenciais para garantir a sustentabilidade e a longevidade dos *shopping centers* no mercado atual.

Palavras-chave: Mudanças no varejo; *Shopping Centers*; Experiência do consumidor; Competitividade.

ABSTRACT

This study aims to analyze the factors that motivated a company to make significant changes to its portfolio, organizational structure, and the goods and services offered in its shopping centers. The objective was to identify the strategic and market reasons behind these changes and the resulting impacts on competitiveness and consumer experience. The research adopted a qualitative approach, utilizing a case study of the company in question. Semi-structured interviews were conducted with managers and executives to understand the motivations and challenges of the changes. Participant observation in the shopping centers allowed for verification of the implementation of the alterations and their repercussions in the real environment. Additionally, a documentary analysis of satisfaction surveys and parking reports was carried out to complement the analysis of the collected data. Data triangulation from interviews, observations, and documents was employed to ensure the reliability of the results. The modifications made in the shopping centers included the integration of new technologies, such as smart parking systems, and an increase in cultural and commercial events, which contributed to an improvement in consumer experience and the attraction of diverse audiences. The documentary analysis revealed that these changes positively impacted retailer satisfaction and vehicle flow,

reflecting an effective adaptation to new consumer demands and greater competitiveness in the market. The ability to adapt to changes in consumer behavior is crucial for the success of shopping centers. The modifications implemented by the studied company demonstrated an effective response to the new expectations of consumers, integrating technologies and personalized experiences to maintain competitiveness. The research confirmed that understanding managers' perceptions and integrating innovative strategies are essential to ensure the sustainability and longevity of shopping centers in the current market.

Keywords: Retail changes; Shopping centers; Consumer experience; Competitiveness.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 As mudanças no padrão de consumo e seus motivadores.....	11
2.2 Gestão do varejo com loja física	13
2.3 Principais formatos e tipos de mix de produtos do <i>shopping center</i>	14
2.4 Fatores considerados no planejamento do formato do <i>shopping</i> e tipo de oferta.....	15
3 METODOLOGIA.....	17
4 RESULTADOS	19
4.1 Entrevistas com gestores dos <i>shoppings</i>	19
4.2 Observação participante.....	20
4.3 Análise documental.....	22
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
REFERÊNCIAS	28
APÊNDICE – ROTEIRO DA ENTREVISTA	29

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, os *shoppings centers* têm passado por transformações significativas, impulsionadas por mudanças no padrão de consumo tanto em nível mundial quanto nacional (Fontanillas *et al.*, 2023).

Segundo Ragazzo, Stelitano e Cataldo (2023), o advento da tecnologia e a globalização desempenharam papéis cruciais nas alterações do comportamento do consumidor em escala global. De acordo com o autor, a ascensão do comércio eletrônico, por exemplo, tornou-se uma força motriz nas escolhas de compra, alterando as preferências do consumidor e desencadeando uma transição significativa nos hábitos de consumo tradicionais. Dados divulgados pela Associação Brasileira de *Shoppings Centers* (Abrasce) corroboram tais apontamentos, na medida em que se verificou que as vendas *online* de produtos de moda e eletrônicos registraram um aumento de 25% nos últimos três anos (2021-2023), indicando uma mudança substancial na forma como os consumidores adquirem produtos (Abrasce, 2024).

Diante desse cenário, os *shoppings centers* têm buscado inovações para se adaptarem às novas demandas do consumidor. Estratégias como a criação de experiências de compra personalizadas, a integração de tecnologias de realidade aumentada para melhorar a interação do cliente e a diversificação do mix de lojas, incluindo espaços de *coworking* e eventos culturais, tornaram-se tendências comuns (Fontanillas *et al.*, 2023). Santos (2023) menciona, também, o investimento em tecnologia, oferecendo plataformas *online* aos consumidores, integrando lojas físicas e virtuais. Além disso, conforme o autor, a criação de espaços de convivência, áreas de lazer e eventos tem se mostrado eficaz na atração de públicos diversificados.

Segundo relatório da Abrasce, a combinação de compras com entretenimento e serviços personalizados tem se mostrado eficaz na fidelização dos consumidores. Apontam também os dados divulgados pela Associação que a implementação de programas de fidelidade e a oferta de descontos exclusivos para compras presenciais têm sido estratégias adotadas com sucesso. Essas iniciativas visam criar uma experiência especial para o consumidor, incentivando-o a escolher o *shopping* como destino preferencial de compras e entretenimento (Abrasce, 2024).

De fato, a compreensão e adaptação às mudanças no padrão de consumo em *shoppings centers* são imperativas para garantir a relevância desses estabelecimentos no

cenário atual. A resistência à adaptação pode resultar na perda de competitividade, levando à queda no fluxo de clientes e, conseqüentemente, impactando negativamente os resultados financeiros. Neste sentido, Ragazzo, Stelitano e Cataldo (2023) enfatizam a importância de antecipar e responder efetivamente às mudanças no comportamento do consumidor para o sucesso a longo prazo no setor de varejo.

Para Santos (2023), focar em transformações para atender as expectativas dos consumidores modernos é algo que deve fazer parte da estratégia de *shopping centers*, considerando que a tendência atual é de valorização das experiências de compra personalizadas, conveniência e a integração de tecnologia. Conforme o autor, os empreendimentos que não conseguem incorporar esses elementos correm o risco de se tornarem obsoletos no mercado, perdendo a preferência do consumidor. Deste modo, ele relata que a pesquisa e compreensão dessas mudanças são essenciais para que estes empreendimentos possam ajustar suas estratégias e permanecer relevantes diante da evolução constante no comportamento de compra.

Diante deste contexto, sustenta-se que a escolha de concentrar a pesquisa no varejo com formato de *shopping center* é, ainda, respaldada pela importância econômica e social desse setor no Brasil. Em 2023, o varejo brasileiro movimentou cerca de R\$ 1 trilhão, com os *shoppings* representando uma fatia significativa desse montante. Além disso, o setor emprega milhões de pessoas, desempenhando importante papel na economia do país (Agência Brasil, 2023).

A análise mais aprofundada desses números revela não apenas a relevância do setor em termos de receita, mas também seu impacto na geração de empregos e no fomento da economia local. Dados da Abrasce mostram que os *shoppings* brasileiros atraem milhões de visitantes anualmente, evidenciando seu papel como centros de compras e entretenimento (Abrasce, 2024). Sendo assim, a pesquisa focada no varejo em *shoppings centers* visa não só compreender as mudanças no padrão de consumo, mas também reconhecer a importância estratégica e econômica específica desse setor no contexto brasileiro.

Diante do apresentado, este estudo teve por objetivo analisar os fatores motivadores que levaram a empresa estudada a realizar modificações em seu portfólio, estrutura organizacional e na oferta de bens e serviços em seus *shopping centers*. A pesquisa buscou identificar as razões estratégicas e mercadológicas por trás dessas mudanças, bem como os impactos resultantes sobre a competitividade e a experiência do consumidor.

Este tema é relevante para gestores e empresas no setor de *shoppings centers*, pois aborda diretamente a capacidade de adaptação e sobrevivência desses estabelecimentos no mercado contemporâneo. A percepção dos gestores sobre as mudanças no padrão de procura dos consumidores desempenha um papel determinante na formulação de estratégias eficazes. A compreensão das transformações no comportamento do consumidor permite aos gestores anteciparem tendências, ajustarem suas ofertas de bens e serviços e, assim, permanecerem competitivos.

A análise dessas percepções implica uma avaliação contínua das demandas do consumidor e das inovações no mercado. A capacidade de modificar a estrutura e a oferta de bens e serviços em resposta a essas mudanças é fundamental para manter a relevância do empreendimento. Gestores que negligenciam essas adaptações correm o risco de perderem a preferência do consumidor, enfrentando uma redução no fluxo de clientes e, conseqüentemente, impactos negativos nos resultados financeiros, tal como relatado por Santos (2023).

Assim, entende-se que compreender como as percepções dos gestores influenciam as modificações na estrutura e oferta de bens e serviços permite garantir a sustentabilidade e o sucesso dos *shoppings centers* no contexto dinâmico do mercado. A capacidade de se adaptar às mudanças no padrão de procura dos consumidores se torna um diferencial estratégico que pode impulsionar a competitividade e a longevidade desses estabelecimentos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, dedicado ao referencial teórico, foram abordados os principais aspectos das mudanças no comportamento do consumidor em relação aos *shopping centers*. Inicialmente, foram apresentados os principais motivadores das mudanças nos padrões de consumo, destacando o impacto da tecnologia e das novas demandas por conveniência e experiências diferenciadas.

Em seguida, discutiu-se a gestão do varejo, com foco nas lojas físicas, dentro dos *shopping centers*. Foi abordado o papel desses espaços como fornecedores de benefícios tanto para consumidores quanto para lojistas, considerando a infraestrutura e variedade de produtos e serviços. Logo após foram apresentados os formatos e tipos de mix existentes nos *shoppings* e, finalmente, abordou-se o planejamento do formato do *shopping* e a definição do tipo de oferta como decisões estratégicas para o empreendimento.

2.1 As mudanças no padrão de consumo e seus motivadores

As mudanças no padrão de consumo em *shoppings centers* nas últimas décadas refletem uma gradual transformação no comportamento dos consumidores, influenciada por uma série de tendências significativas. Uma das mudanças mais marcantes é a ascensão do comércio eletrônico, impulsionada pela popularização do acesso à internet. Este fenômeno não apenas aumentou a conveniência das compras online, mas também ofereceu uma diversidade de opções e promoções que redefiniram as preferências dos consumidores em relação às compras físicas (Santos, 2023).

Paralelamente, observa-se uma redução no consumismo tradicional, especialmente entre os públicos mais jovens. Estes consumidores estão optando por serviços práticos e acessíveis, como transporte compartilhado, em detrimento da posse de bens duráveis, como automóveis. Essa mudança de paradigma está intimamente ligada à valorização da praticidade e à redução do impacto ambiental, refletindo um desejo crescente por estilos de vida mais sustentáveis e eficientes (Ragazzo, Stelitano, Cataldo, 2023).

Outro ponto relevante é a busca por experiências personalizadas e emocionalmente envolventes durante o ato de compra. Pesquisas como a de Fontanillas *et al.* (2023) destacam que os consumidores não estão mais interessados apenas na

transação comercial, mas também na construção de conexões emocionais com as marcas. Isso tem impulsionado a necessidade de shoppings centers e varejistas oferecerem experiências únicas, que vão além da simples aquisição de produtos, criando ambientes que proporcionam uma jornada de compra memorável e adaptada às expectativas individuais.

Essas mudanças no comportamento de consumo não são eventos isolados, mas sim respostas complexas a uma variedade de fatores motivadores. Desde a evolução tecnológica até a mudança nas prioridades e valores dos consumidores, cada elemento desempenha um papel crucial na transformação contínua dos shoppings centers como espaços de varejo e experiência (Fontanillas *et al.*, 2023).

Diversas tendências emergentes têm o potencial de impactar significativamente o comportamento do consumidor em shoppings centers. A ascensão do varejo digital, abordada por Ragazzo, Stelitano e Cataldo (2023), destaca a revolução que a internet trouxe às práticas de vendas. O consumidor contemporâneo está cada vez mais conectado e informado, buscando conveniência e personalização nas interações com as marcas. Shoppings centers, portanto, conforme os autores, enfrentam o desafio de integrar eficazmente o mundo *online* e *offline* para atender a essas expectativas em evolução.

Além disso, Santos (2023) discute os desafios enfrentados pelos *shoppings centers* na manutenção de canais próprios de vendas online. A pesquisa destaca a complexidade de criar e manter uma presença digital eficaz, considerando as demandas e peculiaridades desse ambiente. A necessidade de adaptação às plataformas digitais não apenas amplia o alcance do shopping, mas também influencia diretamente as preferências e comportamentos de compra dos consumidores, incentivando-os a explorar novas formas de interação com as marcas.

Outra tendência emergente é a busca crescente por sustentabilidade e responsabilidade social por parte dos consumidores. Cada vez mais conscientes do impacto ambiental e social de suas escolhas de consumo, os consumidores estão exigindo práticas empresariais mais éticas e sustentáveis. Isso se reflete na preferência por marcas que demonstram compromisso com a redução de resíduos, o uso de materiais recicláveis e a implementação de práticas de comércio justo. *Shoppings centers* que incorporam esses valores em suas operações e oferta de produtos tendem a atrair consumidores que valorizam a sustentabilidade como critério de compra (Fontanillas *et al.*, 2023).

2.2 Gestão do varejo com loja física

A gestão do varejo com loja física, especialmente em ambientes como os *shopping centers*, desempenha um papel crucial na dinâmica do mercado atual. Nesta parte do estudo, busca-se compreender o impacto e os desafios enfrentados pelos gestores nesse contexto.

O *shopping center* representa um ambiente multifuncional que oferece benefícios distintos tanto para os consumidores quanto para os lojistas. De acordo com dados fornecidos pela Abrasce (2024), esses estabelecimentos são espaços que proporcionam conveniência ao concentrar uma variedade de lojas e serviços em um único local. Para os consumidores, isso significa a possibilidade de realizar múltiplas compras em um ambiente seguro e agradável.

O estudo de Fontanillas *et al.* (2023) destaca a importância do *shopping* como um agente facilitador para os lojistas. Os gestores desses estabelecimentos fornecem infraestrutura, segurança e um ambiente propício para atrair clientes, permitindo que os lojistas alcancem um público diversificado sem a necessidade de investimentos substanciais em estrutura própria. De acordo com Coughlan *et al.* (2014), o *shopping center* proporciona uma infraestrutura robusta que inclui espaços de exposição bem projetados, segurança 24 horas, estacionamento conveniente e serviços de limpeza e manutenção, reduzindo significativamente os custos operacionais e logísticos que seriam necessários em um estabelecimento independente.

Além disso, Strehlau e Telles (2017) destacam que a presença em um *shopping center* oferece aos lojistas acesso a um fluxo contínuo de consumidores diversificados e consolidados. Este acesso direto a um público-alvo pré-definido pode melhorar as oportunidades de vendas e construir uma base de clientes leal e recorrente.

Na perspectiva dos consumidores, Coughlan *et al.* (2014) afirmam que estes encontram nos *shoppings* um ambiente conveniente e seguro, onde podem realizar compras diversas em um único local, sem a necessidade de deslocamentos extensos. Este aspecto é fundamental para a experiência de compra, pois proporciona praticidade e conforto aos consumidores, que podem explorar uma variedade de produtos e serviços sem as limitações de horário típicas de outras formas de varejo.

Adicionalmente ao fator conveniência, Strehlau e Telles (2017) ressaltam que os *shoppings* podem oferecer aos consumidores uma experiência integrada que vai além das compras. Com áreas de lazer, restaurantes e cinemas, os *shoppings* se tornam centros de

entretenimento para famílias e grupos sociais, agregando valor à visita e prolongando o tempo de permanência dos consumidores no espaço.

2.3 Principais formatos e tipos de mix de produtos do *shopping center*

Os *shopping centers* são reconhecidos por adotar uma variedade de formatos e mix de produtos estrategicamente planejados para atender às necessidades e preferências diversificadas dos consumidores. Segundo Kotler (2017), a diversificação do mix de produtos é fundamental para criar uma experiência de compra atrativa, que vai além da simples transação comercial. Esta diversidade inclui desde lojas de departamento renomadas até espaços de lazer e entretenimento, proporcionando aos consumidores a conveniência de encontrar uma ampla gama de produtos e serviços em um único local.

Santos (2023) complementa esta visão ao discutir os desafios enfrentados pelos shoppings na era digital, onde a manutenção de canais próprios de vendas *online* se torna inevitável. Nesse contexto, a integração da oferta online no mix de produtos dos *shoppings* se torna uma necessidade estratégica. Além das lojas físicas tradicionais, os shoppings agora incluem uma variedade de serviços digitais, como plataformas de e-commerce, aplicativos de compras e serviços de entrega, que complementam a experiência de compra dos consumidores e ampliam as oportunidades de vendas para os lojistas.

Os formatos dos *shopping centers* variam conforme o público-alvo e o localização geográfica, adaptando-se às características demográficas e socioeconômicas da região. Por exemplo, alguns centros são especializados em moda de luxo e artigos de alta categoria, enquanto outros focam em *outlets* com descontos atrativos. Além disso, há os *lifestyle centers* que combinam compras com áreas de entretenimento, espaços de coworking e eventos culturais, criando um ambiente multifuncional que atrai diferentes segmentos de consumidores (Fontanillas *et al.*, 2023).

A gestão do mix de produtos também envolve estratégias para manter a relevância e a competitividade do shopping center no mercado. Isso inclui a análise contínua das tendências de mercado, o monitoramento das preferências dos consumidores e a adaptação ágil às mudanças no comportamento de compra. Ao incorporar uma ampla diversidade de produtos e serviços, os *shoppings* conseguem não apenas atrair um público diversificado, mas também oferecer uma experiência de compra diferenciada que valoriza a conveniência, a variedade e a qualidade (Santos, 2023).

2.4 Fatores considerados no planejamento do formato do *shopping* e tipo de oferta

O planejamento do formato do *shopping* e a definição do tipo de oferta são decisões estratégicas que impactam diretamente o desempenho do empreendimento. Solomon (2016) destaca a importância de entender o comportamento do consumidor ao planejar o formato do *shopping*. Elementos como localização, acesso, estacionamento e atmosfera são cruciais para atrair e reter clientes. Além disso, a pesquisa de Fontanillas *et al.* (2023) ressalta que o planejamento deve levar em consideração as tendências do mercado e a evolução do comportamento do consumidor. Adaptações contínuas no formato e na oferta são necessárias para permanecerem relevantes em um cenário de varejo dinâmico.

As tendências na gestão de *shopping centers* estão em constante evolução. Dados do setor da Abrasce (2024) indicam que a busca por experiências únicas tem influenciado as mudanças no mix de produtos, com uma crescente integração de espaços de entretenimento, restaurantes e eventos culturais nos shoppings. A pesquisa de Ragazzo, Stelitano e Cataldo (2023) sobre o varejo digital destaca a importância da presença online como uma extensão do mix de produtos, indicando uma tendência de integração cada vez maior entre os ambientes físico e digital.

A especulação sobre o fim dos *shopping centers* tal como são conhecidos atualmente é frequentemente debatida, especialmente à luz do crescimento do comércio eletrônico. No entanto, as evidências apontam para uma transformação mais do que para o fim. Os *shoppings* estão se adaptando, integrando estratégias digitais e redefinindo seus espaços para atender às novas expectativas dos consumidores. A pesquisa de Santos (2023) aborda os desafios, mas também destaca as oportunidades para a manutenção de canais próprios de vendas online.

Fontanillas *et al.* (2023), por sua vez, sustentam que a evolução contínua dos *shopping centers* está diretamente ligada à capacidade de se adaptar às novas demandas dos consumidores e às transformações no ambiente de varejo. A integração de experiências únicas, como espaços de entretenimento interativos e eventos culturais, não apenas atrai visitantes, mas também prolonga sua permanência no local, aumentando as oportunidades de consumo. Esta abordagem é reforçada pelos estudos de Kotler (2017), que enfatizam a importância de criar um ambiente atraente e multifuncional que vá além das simples compras.

Já a pesquisa de Ragazzo, Stelitano e Cataldo (2023) sublinha a crescente relevância da presença digital dos shoppings como parte integrante do mix de produtos. A oferta online não só complementa as lojas físicas, mas também permite aos consumidores uma experiência de compra integrada, que pode incluir desde a pesquisa inicial até a compra final, seja no ambiente físico ou virtual. Este fenômeno, conforme os autores, reflete uma tendência de convergência entre os canais *online* e *offline*, onde a conveniência e a personalização são valorizadas pelos consumidores modernos.

3 METODOLOGIA

Este estudo adotou uma abordagem qualitativa por meio de um estudo de caso da empresa analisada, explorando as modificações realizadas em seus *shopping centers*. A escolha por um estudo de caso permitiu uma análise mais aprofundada e contextualizada (Yin, 2015) das estratégias adotadas pela empresa para se adaptar às novas demandas do consumidor e melhorar sua competitividade no mercado atual.

Para a coleta de dados conduziram-se entrevistas semiestruturadas com gestores e executivos da empresa, com o objetivo de obter uma compreensão aprofundada das mudanças implementadas nos *shopping centers*. As entrevistas foram realizadas em junho de 2024 com duas profissionais da área comercial: uma coordenadora comercial e uma supervisora de performance. As reuniões ocorreram por videochamada, e as respostas foram registradas por meio de anotações manuais. Durante as entrevistas, os gestores foram questionados sobre diversos temas de interesse, conforme roteiro disponibilizado no Apêndice.

Além das entrevistas, a pesquisa incluiu observação do participante nos *shopping centers* estudados. A pesquisadora, que trabalhou em um dos *shoppings* da empresa analisada e teve contato com os demais, acompanhou o dia a dia das operações, entre os meses de abril e junho de 2024, para verificar como as mudanças foram implementadas e percebidas no ambiente real. Como funcionária foi possível utilizar a observação participante e testemunhar várias mudanças práticas nos *shopping centers* analisados. Essa abordagem permitiu uma compreensão das dinâmicas de consumo e das experiências vivenciadas no ambiente dos centros comerciais, contribuindo para uma análise mais detalhada das práticas implementadas e suas repercussões na operação diária e na percepção dos consumidores.

Ainda como método de coleta de dados, foi realizada uma análise documental envolvendo a avaliação qualitativa e quantitativa de documentos das empresas analisadas para complementar os dados obtidos nas entrevistas e na observação participante.

Dois documentos específicos foram analisados para enriquecer o estudo: a pesquisa *Net Promoter Score* (NPS) com os lojistas do shopping e documentos sobre o movimento do estacionamento. Ao conduzir a pesquisa NPS, foram coletadas informações diretamente dos lojistas sobre sua experiência geral de trabalho no *shopping*, incluindo aspectos como suporte da administração, qualidade das instalações, eficácia das estratégias de marketing e fluxo de clientes direcionados. Os resultados do NPS

possibilitaram identificar as áreas de alta satisfação, onde o shopping estava apresentando bom desempenho, assim como áreas de baixa satisfação, que exigiam atenção e possíveis melhorias. Além disso, as respostas dos lojistas revelaram oportunidades para aprimorar a colaboração entre a administração do *shopping* e os locatários, visando melhorias contínuas na experiência do cliente e na eficiência operacional.

Paralelamente, a análise do relatório detalhado sobre o estacionamento ofereceu uma visão sobre as dinâmicas de tráfego no *shopping*. Esse relatório documentou não apenas o aumento no fluxo de veículos ao longo de um período específico, mas também identificou os fatores que contribuíram para esse crescimento. Entre esses fatores estavam iniciativas como a realização de eventos que atraíram um público diversificado, melhorias na infraestrutura de estacionamento para aumentar a capacidade ou ajustes nas políticas de preços e acessibilidade.

Dessa forma foi alcançada a triangulação de dados recomendada para os estudos de caso, como destacado por Creswell (2010), Yin (2015) e Denzin e Lincoln (2018). No contexto deste estudo, a triangulação foi realizada por meio da convergência dos achados provenientes de três principais fontes de dados: entrevistas semiestruturadas, observação participante e análise documental.

Além disso, ao alinhar-se com os princípios de rigor metodológico, a triangulação fortaleceu as possibilidades de análise do contexto e o alcance do objetivo determinado para essa pesquisa.

4 RESULTADOS

Nesta seção, serão apresentados os resultados da pesquisa, obtidos por meio de entrevistas com gestores, observação participante e análise documental. Primeiramente, serão discutidas as percepções dos gestores sobre as mudanças na estrutura e portfólio do shopping center. Em seguida, serão descritas as observações realizadas no ambiente do shopping, destacando as principais mudanças implementadas. Por fim, serão analisados os documentos da empresa, como pesquisas de satisfação e relatórios de estacionamento, para complementar a análise dos resultados.

4.1 Entrevistas com gestores dos *shoppings*

O primeiro entrevistado destacou que as principais motivações estratégicas para as mudanças foram a necessidade de adaptação às tendências de mercado e a personalização da experiência do cliente. A empresa buscou seguir ou antecipar tendências para não ficar atrás dos concorrentes e ajustou seus produtos e serviços para oferecer uma experiência aprimorada, visando aumentar a fidelidade e a satisfação dos clientes.

Essas modificações foram alinhadas aos objetivos estratégicos de longo prazo da empresa, conforme relatado pelo segundo entrevistado. As mudanças focaram na melhoria da experiência do cliente, na comunicação e na personalização, o que, de acordo com o mesmo, tem contribuído para a fidelização dos clientes e fortalecido a posição da empresa como referência em centros comerciais nas cidades onde opera.

No que diz respeito às decisões de mercado, a primeira entrevistada explicou que as modificações no portfólio, na estrutura organizacional e na oferta de bens e serviços foram tomadas com base em uma análise detalhada de diversos fatores, como tendências de mercado, mudanças tecnológicas, concorrência e condições econômicas. Além disso, foram estabelecidas metas claras e mensuráveis, como o aumento da participação no mercado e a melhoria da eficiência operacional.

O segundo entrevistado mencionou que os principais *insights* de mercado que influenciaram essas decisões incluíram a evolução das preferências dos consumidores, a importância da personalização, os movimentos da concorrência e a concentração de mercado. A empresa também considerou o impacto cultural e social ao adaptar suas

ofertas e campanhas de marketing, além de monitorar a percepção da marca por meio do *feedback* dos clientes.

De acordo com primeiro entrevistado, as modificações foram projetadas para aumentar a competitividade dos *shopping centers*, tornando-os referência em experiência de compra e destinos de escolha para diversos segmentos, como vestuário, alimentação, entretenimento e serviços. O segundo entrevistado confirmou que, após as mudanças, a empresa observou um impacto positivo no posicionamento de mercado, conquistando a lealdade dos clientes e se estabelecendo como a principal opção de *shopping center* na cidade e região.

Em relação ao impacto na experiência do consumidor, o primeiro entrevistado relatou que as modificações melhoraram significativamente o ambiente geral dos *shopping centers* analisados. Reformas em áreas comuns, como corredores e praças de alimentação, e a introdução de novas lojas, tornaram o ambiente mais atraente e confortável. O segundo entrevistado destacou que a chegada de novas lojas e a revitalização das instalações resultaram em uma mudança significativa na percepção dos consumidores, ampliando as opções de compra e fortalecendo a imagem do *shopping* como um destino completo para compras e lazer.

Os principais desafios enfrentados durante a implementação das modificações incluíram a comunicação e a recepção ao cliente, conforme apontado pelo primeiro entrevistado. A empresa lidou com esses desafios por meio de comunicações informativas e treinamento da equipe para manter a confiança dos clientes durante o processo de mudança, conforme relatado pelo segundo entrevistado.

Para avaliar o sucesso das modificações, o primeiro entrevistado mencionou o uso de indicadores como o fluxo de estacionamento, as vendas totais (VT) e o indicador *Same Store Sale* (SSS). O segundo entrevistado destacou que, em termos financeiros, a empresa observou uma evolução positiva no *ticket* médio dos *shoppings*, com um aumento de 35,2% em comparação com lojas de rua. Esse crescimento foi atribuído à oferta de uma experiência de compra mais completa e confortável, que inclui segurança, entretenimento e conveniência.

4.2 Observação participante

Ao participar das reuniões semanais, foi possível acompanhar o planejamento estratégico do shopping voltado para aprimorar a experiência do cliente. Uma das

principais iniciativas percebida foi o investimento robusto na plataforma online, o que se mostrou um diferencial decisivo. A incorporação de uma infraestrutura digital eficiente e intuitiva, que facilita as compras online, evidenciou uma abordagem estratégica voltada para atender às novas demandas do consumidor, cada vez mais exigente e conectado. Esse movimento digital reflete não apenas a adaptação à crescente digitalização do comércio, mas também a preocupação em oferecer conveniência, flexibilidade e acesso contínuo a produtos e serviços, mesmo fora do ambiente físico do shopping.

O investimento não se limitou apenas ao ambiente digital. A experiência visual dos clientes dentro do shopping também foi foco central das discussões. Nas reuniões, observou-se que os ajustes nos layouts de fachada, corredores e praças de alimentação foram cuidadosamente pensados para criar uma atmosfera que fosse, tanto funcional quanto esteticamente agradável. As mudanças no design e arquitetura buscaram não apenas melhorar a circulação, mas também proporcionar ao cliente um ambiente confortável e visualmente estimulante, que transmitisse acolhimento e bem-estar. A inclusão de arborização em áreas estratégicas, por exemplo, não foi um mero ornamento, mas uma solução que visou integrar elementos de sustentabilidade e proporcionar uma sensação de tranquilidade, conectando o cliente a um ambiente mais natural, mesmo em um espaço predominantemente urbano.

Outro aspecto observado foi a diversificação do mix de lojas. A ampliação e diversificação das opções de consumo foi um ponto estratégico que teve como objetivo atender a uma gama mais ampla de preferências e perfis de clientes. A seleção criteriosa de novas lojas não só ampliou o leque de produtos e serviços oferecidos, mas também transformou o shopping em um local que oferece entretenimento, lazer e momentos de felicidade. Esse planejamento meticuloso refletiu a intenção do empreendimento de se tornar um ponto de encontro relevante não apenas para consumidores da cidade, mas também de toda a região, buscando uma fidelização em torno da experiência oferecida.

É importante destacar que a relação entre o shopping e os lojistas é caracterizada por uma interdependência essencial. Enquanto o shopping investe continuamente em sua estrutura física, revitalizações e melhorias na experiência do cliente, cabe aos lojistas garantir que esse esforço seja complementado por um atendimento de qualidade e por serviços e produtos que atendam, ou mesmo superem, as expectativas dos consumidores. Para assegurar essa sinergia, o shopping também investe fortemente no treinamento das equipes que estão na linha de frente, como as de segurança, limpeza e manutenção. Esses profissionais, muitas vezes invisíveis, são fundamentais para criar a primeira impressão

do cliente em relação ao shopping, e seu treinamento é cuidadosamente planejado para garantir que a qualidade do atendimento esteja à altura das melhorias estruturais e estéticas implementadas.

4.3 Análise documental

Como funcionária do shopping foi possível o acesso a relatórios gerenciais e documentos diversos, os quais descreviam aspectos muito diversos como a lealdade e percepção do cliente sobre o empreendimento, os serviços e os produtos ofertados; a visão dos lojistas e gerentes sobre questões tanto operacionais, quanto estratégicas; o fluxo do movimento nas diversas áreas do shopping, entre outros. A seguir apresenta-se algumas das modificações que estavam descritas como resultado da análise de tais documentos.

O processo de coleta de feedbacks realizado pelo shopping utilizava, entre outras ferramentas, o Net Promoter Score (NPS) no monitoramento da satisfação dos clientes e nas decisões gerenciais. O NPS é uma pesquisa anual utilizada para medir a lealdade do cliente, oferecendo à administração uma visão clara e direta sobre o grau de satisfação e as chances de os consumidores recomendarem o empreendimento a outras pessoas. Essa ferramenta, porém, vai além de uma simples avaliação de desempenho, sendo um recurso importante para a administração direcionar suas ações de melhoria contínua.

O diferencial nesse processo de coleta de feedbacks é o esforço da administração em preparar insumos que não apenas possibilitem uma recepção clara dos resultados, mas que também sejam estruturados para facilitar as análises. Isso implica na criação de formulários de pesquisa cuidadosamente elaborados, onde cada questão é pensada de maneira a extrair informações relevantes. As perguntas buscam entender não apenas o nível de satisfação geral, mas também explorar as diferentes dimensões da experiência do cliente, como atendimento, variedade de lojas, infraestrutura, limpeza e acessibilidade. Ao cruzar esses dados, o shopping consegue identificar padrões de comportamento e preferências que permitem antecipar tendências e necessidades dos consumidores. Com o auxílio dessa ferramenta, o empreendimento conseguiu identificar problemas estruturais, como infiltrações, falta de espaço para mesas em cafés, disposição inadequada de totens e bancos nos corredores, além de dificuldades em acionar a equipe para reformas e regularizações comerciais. Na prática, isso resultou em uma maior satisfação dos lojistas, pois o shopping obteve dados que permitiram agir de forma mais precisa para solucionar as objeções apresentadas. Com essas mudanças, a experiência do cliente foi

aprimorada, incluindo maior divulgação das lojas em campanhas nas redes sociais para promover as marcas por meio de mídias e ações publicitárias. Além disso, o empreendimento reuniu informações para futuros eventos, atendendo à demanda por mais ações de gastronomia.

As auditorias qualitativas, realizadas por meio de visitas frequentes às lojas, complementam esse processo de coleta de dados. Diferente das pesquisas quantitativas, as auditorias fornecem um olhar mais imersivo sobre a operação do shopping. Elas permitem observar in loco aspectos que muitas vezes escapam à percepção dos consumidores nas pesquisas diretas, como o layout das lojas, a organização dos produtos, o comportamento dos funcionários e até a ambientação física e sensorial do espaço. Esses fatores podem impactar de maneira sutil, mas significativa, a experiência de compra e, por consequência, o nível de satisfação geral. Ao realizar essas auditorias de maneira periódica, o shopping consegue um retrato fiel e dinâmico das operações, possibilitando ajustes precisos e rápidos nas áreas identificadas como deficitárias. Em um caso específico, uma loja estava com desempenho muito abaixo das demais de mesmo segmento na companhia e longe das metas de faturamento. Por meio de uma auditoria qualitativa e do acompanhamento da rotina da loja, identificou-se que a gestão do gerente estava dificultando a atração de clientes, que frequentemente não encontravam tamanhos e variedade disponíveis, além de desmotivar a equipe, que já demonstrava baixo engajamento no trabalho. Assim, a queda do faturamento foi um reflexo direto dos problemas de liderança e administração da marca pelo gerente.

Outro aspecto fundamental nesse processo é a capacidade do shopping fomentar um diálogo aberto e colaborativo com os lojistas. A administração não se limita a coletar feedbacks passivamente, mas adota uma postura ativa de engajamento com os lojistas, buscando sua colaboração e envolvimento no processo de melhoria. Esse diálogo é estruturado de forma a garantir que os lojistas se sintam parte integrante do sucesso do empreendimento, o que é essencial para criar uma sinergia entre as partes envolvidas. Ao trazer os lojistas para discussões sobre os resultados obtidos nas pesquisas e auditorias, o shopping cria um espaço de troca construtiva, onde ambos podem compartilhar insights sobre o desempenho operacional e propor soluções conjuntas.

Além disso, o feedback oferecido pelo shopping aos lojistas vai além de simples recomendações. Ele é fundamentado em dados detalhados e análises robustas, o que aumenta a credibilidade das sugestões e a receptividade por parte dos lojistas. A administração do shopping, ao apresentar relatórios claros e baseados em evidências

concretas, demonstra uma postura de transparência e seriedade, o que fortalece o vínculo de confiança entre as partes. Os lojistas, por sua vez, ao se sentirem ouvidos e valorizados, tornam-se mais propensos a implementar as mudanças necessárias, não apenas em benefício de suas operações individuais, mas também do empreendimento como um todo. Um exemplo prático é a análise que o shopping faz dos corredores, avaliando o comportamento das vendas das operações localizadas ali, neste estudo, algumas lojas são reposicionadas com o objetivo de melhorar sua performance, baseando-se no entendimento do fluxo de clientes e das áreas de maior circulação. Esse mapeamento permite identificar quais estabelecimentos poderiam atrair mais visitantes se estivessem posicionados em pontos estratégicos. Com isso, o shopping consegue otimizar o layout para potencializar o desempenho das lojas, garantindo uma experiência mais fluida e agradável para os clientes e, conseqüentemente, uma maior satisfação entre os lojistas.

Esse processo de cooperação e alinhamento estratégico é vital, pois o sucesso do shopping depende tanto da qualidade de sua infraestrutura quanto do desempenho das marcas que nele operam. Ao garantir que os lojistas estejam engajados e alinhados com os objetivos do empreendimento, o shopping consegue criar uma experiência mais coesa e satisfatória para os consumidores, o que, por sua vez, reflete diretamente nos índices de lealdade e retenção de clientes. Por fim, o impacto dessa abordagem colaborativa não se limita a melhorar a experiência do cliente de maneira pontual, mas contribui para uma transformação contínua do ambiente de negócios. A motivação dos lojistas para gerar resultados positivos, impulsionada pelo diálogo com a administração, reflete diretamente no aumento das vendas, na fidelização dos consumidores e, conseqüentemente, na consolidação do shopping como um destino preferencial de lazer, compras e entretenimento na região.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo principal analisar os fatores que levaram a empresa estudada a implementar modificações em seu portfólio, estrutura organizacional e na oferta de bens e serviços em seus *shopping centers*. A pesquisa buscou identificar as motivações estratégicas e mercadológicas por trás dessas mudanças, assim como os impactos resultantes sobre a competitividade e a experiência do consumidor.

Os principais motivadores estratégicos identificados foram a adaptação às tendências de mercado e a personalização da experiência do cliente. Estes fatores são consistentes com as observações de Kotler (2017), que enfatiza a importância de adaptar-se às mudanças do mercado e de criar experiências de compra diferenciadas para aumentar a satisfação e a fidelidade dos consumidores. A empresa estudada procurou antecipar ou seguir essas tendências para evitar a obsolescência e ajustar seus produtos e serviços, refletindo uma abordagem que se alinha com as práticas recomendadas em canais de marketing e gestão de varejo (Coughlan *et al.*, 2014; Fontanillas *et al.*, 2023).

As modificações foram projetadas para melhorar a qualidade da experiência do cliente e fortalecer a posição do *shopping center* como referência regional. Essa estratégia é corroborada por Creswell (2010), que sugere que a adaptação contínua e o alinhamento com as expectativas dos clientes são cruciais para o sucesso a longo prazo. A empresa visou transformar seus centros comerciais em líderes de experiência de compra, o que está em linha com a necessidade de oferecer um valor superior ao cliente, conforme discutido por Solomon (2016).

As decisões sobre a modificação do portfólio, estrutura organizacional e oferta de bens e serviços foram baseadas em uma análise detalhada do ambiente externo, incluindo tendências de mercado e condições econômicas. Segundo Kotler (2017), a análise contextual e a definição de metas claras são fundamentais para uma abordagem estratégica eficaz. A empresa utilizou esses *insights* de mercado para tomar decisões informadas, levando em consideração a evolução das preferências dos consumidores e a concorrência. Esse alinhamento com as dinâmicas do mercado é apoiado pelos princípios descritos por Ragazzo, Stelitano e Cataldo (2023), que destacam a importância de compreender as mudanças no comportamento do consumidor e as tendências tecnológicas para desenvolver estratégias de marketing bem-sucedidas.

As modificações visaram aumentar a competitividade dos *shopping centers*, tornando-os destinos preferenciais em vários segmentos. A estratégia de diferenciação,

por meio de reformas e melhorias na infraestrutura, está de acordo com as práticas recomendadas por Kotler (2017), que enfatiza a importância de uma proposta de valor distinta para destacar-se no mercado. A percepção positiva do impacto das mudanças, evidenciada pela lealdade dos clientes e pela consolidação da posição do shopping center, demonstra a eficácia dessas estratégias, corroborando as observações de Fontanillas *et al.* (2023), que ressaltam a importância de um posicionamento claro e atraente no mercado de varejo.

A revitalização das áreas comuns e a introdução de novas lojas âncora, teve um efeito significativo na experiência geral do consumidor. Isso é consistente com os princípios discutidos por Solomon (2016), que destaca a importância de criar um ambiente atraente e confortável para aumentar a satisfação do cliente. A melhoria na percepção dos consumidores e o aumento na satisfação e fidelização refletem uma resposta positiva às modificações, demonstrando a eficácia das inovações implementadas.

Os desafios enfrentados, especialmente relacionados à comunicação e recepção ao cliente, foram abordados com estratégias informativas e treinamentos, conforme sugerido por Kotler e Keller (2016), que enfatizam a importância de ações proativas para mitigar o impacto negativo de mudanças no relacionamento com o cliente. A capacidade da empresa de manter a confiança dos clientes durante o processo de transformação é um indicador positivo de sua resiliência e adaptabilidade. A utilização de indicadores como o fluxo de estacionamento, vendas totais e *Same Store Sale* (SSS) para avaliar o sucesso das modificações é consistente com as práticas de avaliação de desempenho recomendadas por Coughlan *et al.* (2014) e Fontanillas *et al.* (2023). O aumento no ticket médio dos *shopping centers* em comparação com as lojas de rua, conforme dados da ABRASCE (2024), sugere que as mudanças foram bem-sucedidas em proporcionar uma experiência de compra mais completa e confortável, validando o objetivo da pesquisa e os argumentos dos autores sobre a eficácia das estratégias de marketing e gestão.

Tem-se, pois, que os resultados obtidos e a análise dos autores pesquisados demonstram que as modificações realizadas pelos *shopping centers* foram estrategicamente alinhadas com as tendências de mercado e as necessidades dos consumidores, resultando em uma melhoria significativa na experiência do cliente e na competitividade do empreendimento. A eficácia das estratégias adotadas destacam a importância de uma análise contínua e adaptativa no gerenciamento de centros comerciais.

Para aprofundar a compreensão das modificações em *shopping centers* e seu impacto, recomenda-se a realização de análises longitudinais que permitam monitorar os efeitos das mudanças ao longo do tempo. Comparar a empresa estudada com outras do setor pode oferecer novas perspectivas e identificar boas práticas divergentes. Além disso, explorar como tecnologias emergentes, como inteligência artificial e automação, estão sendo utilizadas para melhorar a experiência do consumidor e a eficiência operacional pode revelar oportunidades adicionais. Investigar o impacto cultural das mudanças e como elas influenciam a percepção da comunidade local também pode fornecer *insights* valiosos para futuras estratégias.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SHOPPING CENTERS (Abrasce). **Dados do setor**. Disponível em: <https://abrasce.com.br/numeros/setor/>. Acesso em: 24 jan. 2024.
- COUGHLAN, Anne T.; ANDERSON, Erin; STERN, Louis W. **Canais de Marketing**. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2014.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**; tradução Magda Lopes. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Orgs.). **The SAGE Handbook of Qualitative Research**. 5. ed. Sage Publications, 2018.
- FONTANILLAS, Carlos Navarro; et al. Gestão do varejo lojista em shopping center: um estudo do Plaza Shopping em Niterói. **GeSec: Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 5, 2023.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson, 2017.
- RAGAZZO, Carlos; STELITANO, Amanda; CATALDO, Bruna. Varejo digital: como a internet revolucionou a forma de fazer vendas (Digital retail: how did the internet revolutionize sales?). **Available at SSRN 4579265**, 2023.
- SANTOS, Máira de Oliveira. **Os desafios para manutenção de um canal próprio de vendas online para shopping center**. Dilema do Mariomm Shopping. 2023. Tese de Doutorado.
- SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 11. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.
- STREHLAU, Vivian Iara; TELLES, Renato. **Canais de Marketing e Distribuição**. São Paulo: Saraiva, 2017.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2015.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2016.

APÊNDICE – ROTEIRO DA ENTREVISTA

Motivações Estratégicas:

1. Quais foram os principais motivadores estratégicos que levaram a empresa a implementar as modificações recentes nos shopping centers?
2. Como essas mudanças se alinham com os objetivos estratégicos de longo prazo da empresa?

Decisões de Mercado:

3. Como as decisões de modificar o portfólio, estrutura organizacional e oferta de bens e serviços foram tomadas?
4. Quais foram os principais insights de mercado que influenciaram essas decisões?

Competitividade e Posicionamento de Mercado:

5. De que forma essas modificações foram projetadas para aumentar a competitividade dos shopping centers no mercado?
6. Como a empresa avalia seu posicionamento atual em relação aos concorrentes após as mudanças implementadas?

Impacto na Experiência do Consumidor:

7. Como as modificações afetaram a experiência geral do consumidor nos shopping centers?
8. Houve alguma mudança significativa na percepção dos consumidores em relação aos serviços oferecidos?

Desafios e Barreiras:

9. Quais foram os principais desafios enfrentados durante a implementação das modificações nos shopping centers?
10. Como a empresa lidou com esses desafios e barreiras ao longo do processo?

Avaliação de Resultados:

11. Quais indicadores a empresa utiliza para avaliar o sucesso das modificações implementadas nos shopping centers?

12. Quais foram os principais resultados observados até o momento em termos de desempenho financeiro e satisfação do cliente?