



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

***Shoppings Centers* desafiam o declínio: estratégias
em um estudo de caso realizado no Rio de Janeiro**

Felipe Querino Carvalho

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, de novembro de 2024.



Felipe Querino Carvalho

***Shoppings Centers* desafiam o declínio: estratégias em um estudo
de caso realizado no Rio de Janeiro**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao curso de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Jorge Brantes

Rio de Janeiro, de novembro de 2024.

Resumo

CARVALHO, Felipe Querino. Shoppings Centers desafiam o declínio: estratégias em um estudo de caso realizado no Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2024. 75 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Resumo

Devido a ascensão do *e-commerce* e à mudança nas preferências dos consumidores, impulsionada pela pandemia e pela digitalização acelerada, o setor de varejo, especialmente os *shopping centers*, tem enfrentado diversos desafios. Para se manterem competitivos, esses centros têm buscado reinventar suas estratégias, integrando tecnologias digitais e aprimorando a experiência de compra. Nesse sentido, o objetivo deste trabalho foi entender as estratégias adotadas pelos *shopping centers* em meio a ascensão do *e-commerce*. Para tanto, foi realizado um estudo de caso múltiplo feito em três *shopping centers* do Rio de Janeiro, por meio de entrevistas com consumidores e colaboradores de cada *shopping* e também por meio de visitas presenciais aos locais e observações. A partir das pesquisas realizadas, portanto, pode-se concluir que em resposta à ascensão do *e-commerce*, os *shopping centers* têm adotado estratégias focadas na experiência do cliente, como a integração de serviços de "*pick-up store*", programas de fidelidade e ambientes de lazer. Essas ações visam complementar o ambiente *online*, oferecendo um diferencial competitivo por meio da experiência sensorial e do contato humano. Os *shoppings* buscam, assim, transformar-se em centros de consumo e vivência, mantendo sua relevância no mercado digitalizado.

Palavras-chave: Comércio *online*; Experiência do consumidor; Transformação Digital; Inovação no varejo; *Shopping center*.

Abstract

CARVALHO, Felipe Querino. Shopping centers defy decline: strategies in a case study carried out in Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2024. 75 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Abstract

Due to the rise of e-commerce and the change in consumer preferences, driven by the pandemic and accelerated digitalization, the retail sector, especially shopping malls, has faced a number of challenges. In order to remain competitive, these centers have sought to reinvent their strategies, integrating digital technologies and improving the shopping experience. The aim of this study was to understand the strategies adopted by shopping centers amid the rise of e-commerce. To this end, a multiple case study was carried out in three shopping centers in Rio de Janeiro, through interviews with consumers and employees of each mall and also through face-to-face visits to the sites and observations. From the research carried out, it can therefore be concluded that in response to the rise of e-commerce, shopping centers have adopted strategies focused on the customer experience, such as integrating pick-up store services, loyalty programs and leisure environments. These actions aim to complement the online environment, offering a competitive edge through sensory experience and human contact. Malls are thus seeking to transform themselves into centers of consumption and experience, while maintaining their relevance in the digitalized market.

Keywords: Online commerce; Consumer experience; Digital transformation; Retail innovation; Shopping center.

Sumário

1	INTRODUÇÃO	10
1.1.	Introdução ao tema e ao problema do estudo	10
1.2.	Objetivo do estudo	12
1.3.	Objetivos intermediários do estudo	12
1.4.	Delimitação do estudo	12
1.5.	Justificativa e relevância do estudo	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1.	Histórico e evolução dos <i>shoppings centers</i> no Brasil	14
2.2.	O papel dos <i>shopping centers</i> na economia urbana	15
2.3.	Comportamento do Consumidor	17
2.3.1	Comportamento do Consumidor no Varejo	19
2.4.	<i>E-commerce</i> e as Transformações nos padrões de consumo	20
3.	METODOLOGIA	23
3.1.	Método de Pesquisa	23
3.2.	Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo	23
3.3.	Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	24
3.4.	Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	26
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	27
4.1.	Caracterização dos <i>shoppings</i>	27
4.2.	Entrevistas com clientes	28
4.3.	Entrevistas com colaboradores	31
4.4.	Discussão dos resultados	34
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
5.1	Implicações Teóricas	38
5.2	Implicações Gerenciais	39
5.3	Limitações do estudo	40
5.4	Sugestões para pesquisas futuras	41
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42
	APÊNDICES	46

1 INTRODUÇÃO

O modelo tradicional de negócios dos *shopping centers* — grandes espaços fechados que abrigam diversas lojas e serviços, sob administração e promoção centralizadas por uma única empresa — está se tornando cada vez mais ultrapassado (GOMEZ, 2024).

Diante de um cenário desafiador e complexo para o setor varejista, e com a incerteza em torno do futuro desses centros comerciais, surge uma questão crucial para seus gestores: como enfrentar e mitigar os impactos negativos que ameaçam sua sustentabilidade? Com o contínuo processo de declínio, esses empreendimentos se veem obrigados a adotar novas estratégias competitivas para garantir sua sobrevivência e relevância no mercado atual.

Este trabalho irá discutir a questão dos *shopping centers*, especialmente na cidade do Rio de Janeiro, visando entender quais são as estratégias adotadas para minimizar os desafios apresentados pelo aumento do comércio *online* na atualidade.

1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo

Nos últimos anos, o setor de varejo tem enfrentado mudanças profundas em função do avanço acelerado das tecnologias digitais e da evolução do comportamento dos consumidores. O surgimento e consolidação do comércio eletrônico transformaram a forma como as pessoas realizam suas compras, oferecendo conveniência, rapidez e muitas opções a um clique de distância. Essa revolução digital tem gerado um impacto direto e significativo no modelo tradicional de consumo, especialmente no que diz respeito aos *shopping centers*, que durante décadas foram símbolos de consumo presencial e pontos de convivência social nas grandes cidades (SANTA, 2023).

Os *shopping centers*, antes vistos como centros que ofereciam aos consumidores não apenas locais para fazer compras, mas também para entretenimento e lazer, agora enfrentam novos desafios. Com o aumento da popularidade das compras *online*, muitos consumidores passaram a priorizar a

praticidade e o conforto de adquirir produtos sem sair de casa, especialmente após a pandemia de COVID-19, que acelerou essa tendência. O distanciamento social imposto durante a crise reforçou o hábito de realizar compras *online*, levando muitos consumidores a adotar essa prática como o novo normal. Como resultado, os *shopping centers* experimentaram uma queda significativa no fluxo de clientes, afetando diretamente suas receitas e seu papel no setor de varejo (ALMEIDA JÚNIOR, 2020).

Além da concorrência do comércio eletrônico, os *shoppings* enfrentam desafios relacionados às mudanças nas expectativas e preferências dos consumidores, que buscam cada vez mais experiências de compra integradas e personalizadas. A transformação digital também abriu novas possibilidades, como o uso de plataformas digitais para oferecer produtos e serviços de maneira híbrida, o que inclui a combinação de lojas físicas com soluções digitais, como aplicativos de compras e serviços de entrega rápida. Nesse contexto, muitos *shopping centers* precisam reinventar sua proposta de valor, repensando o papel de suas lojas físicas, investindo em inovações tecnológicas e aprimorando a experiência do cliente para se manterem competitivos e relevantes (TAGLIASSUCHI, 2023).

O contexto do Rio de Janeiro, como uma das maiores metrópoles do Brasil, reflete essa tendência global de transformação no varejo. A cidade concentra uma variedade de *shoppings centers*, alguns dos quais enfrentam dificuldades similares às observadas em outras partes do mundo. A economia instável e a crescente digitalização dos consumidores intensificam o desafio de manter o fluxo de clientes, forçando os empreendedores a repensar estratégias e modelos de negócios. Além disso, a recuperação econômica no período pós-pandemia se apresenta como mais um fator que exige dos gestores de *shoppings* uma visão estratégica que integre inovação, flexibilidade e conhecimento profundo do comportamento de seus consumidores.

Nesse cenário de diversas transformações, surge o problema central deste estudo a partir da seguinte pergunta de pesquisa: *como os shopping centers no Rio de Janeiro estão se adaptando às transformações do varejo físico frente à ascensão do comércio eletrônico e às novas demandas do consumidor?*

1.2. Objetivo do estudo

O objetivo principal deste trabalho é realizar uma análise a fim de entender as estratégias adotadas pelos *shopping centers* em meio à ascensão do *e-commerce*.

1.3. Objetivos intermediários do estudo

Para que o objetivo principal seja amplamente alcançado, foram criados objetivos intermediários, os quais auxiliarão a desenhar o caminho que será percorrido durante as ações deste trabalho.

- Analisar o impacto da ascensão do *e-commerce* no comportamento dos consumidores em relação ao varejo físico
- Investigar as estratégias de integração entre o ambiente físico e digital adotadas pelos *shopping centers*
- Analisar as estratégias de *marketing* utilizadas pelos *shoppings* para a fidelização de clientes
- Identificar os desafios e oportunidades que os *shopping centers* enfrentam para se manterem competitivos em um mercado digitalizado

1.4. Delimitação do estudo

Este estudo se concentrará na análise das estratégias competitivas adotadas por *shopping centers* na cidade do Rio de Janeiro, especificamente no período recente de transformação digital acelerada e de mudanças no comportamento de consumo. O foco será direcionado a *shoppings* de grande porte localizados em regiões estratégicas da cidade, que enfrentam desafios semelhantes, mas com distintas abordagens em suas adaptações.

Além disso, a análise será restrita às estratégias voltadas para a captação e retenção de clientes no ambiente físico e *online*, tais como a criação de novas experiências de consumo, a integração de plataformas digitais e o papel do *marketing* voltado para o engajamento do consumidor.

1.5. Justificativa e relevância do estudo

A realização deste estudo se justifica pela necessidade crescente de compreender como os *shopping centers*, especialmente em uma grande metrópole como o Rio de Janeiro, estão se adaptando a um mercado cada vez mais digital e a uma nova configuração de comportamento do consumidor. Nos últimos anos, observou-se uma migração significativa de consumidores para o *e-commerce*, o que coloca em risco o modelo tradicional de *shopping centers*, forçando-os a se reinventar para continuar relevantes. Diante disso, investigar as estratégias que esses empreendimentos estão adotando para lidar com o declínio no fluxo de clientes é fundamental para o entendimento das novas dinâmicas do varejo físico e da sustentabilidade desses negócios.

A relevância do estudo também está associada à sua contribuição prática para o setor de varejo. Ao identificar as práticas mais eficazes e inovadoras adotadas pelos *shopping centers*, o trabalho poderá fornecer conclusões úteis para gestores e profissionais do setor que buscam formas de competir com o comércio eletrônico e se adaptar às novas exigências do consumidor contemporâneo. Além disso, o estudo tem relevância acadêmica ao enriquecer a literatura sobre *marketing* de varejo, estratégias competitivas e inovação no contexto dos shoppings centers no Brasil.

Por fim, em termos sociais e econômicos, a pesquisa é importante, uma vez que os *shopping centers* desempenham um papel relevante na geração de empregos, renda e no dinamismo econômico das cidades. Entender como esses empreendimentos podem se reinventar e continuar a contribuir para o desenvolvimento local é essencial para enfrentar os desafios de um mercado em transformação e, ao mesmo tempo, promover soluções que beneficiem a sociedade como um todo.

2 Referencial Teórico

2.1 Histórico e evolução dos *shopping centers* no Brasil

A ideia de um centro de compras onde o consumidor pudesse encontrar diversos produtos em um só lugar surgiu ainda no século XVIII, em Paris, na França, em formato de galerias – o qual é utilizado ainda hoje – como é o caso da Galeria Lafayette. Ainda em Paris, em 1882, foi instaurado um armazém onde eram vendidos produtos, mas também era um local de entretenimento que atraía a população local da época (D'AIUTO, 2013).

Entretanto, o modelo moderno de *shopping center* surgiu apenas no início do século XX, nos Estados Unidos, impulsionado pelo desejo dos consumidores de encontrarem produtos diversificados no mesmo local físico, com segurança e comodidade. Inspirado nessa tendência que estava surgindo, o primeiro *shopping center* no Brasil foi instalado em 1966, o Iguatemi, localizado na cidade de São Paulo (D'AIUTO, 2013).

Entre a inauguração do *shopping* Iguatemi e até o ano de 1980, os *shopping centers* brasileiros eram majoritariamente controlados por empresas do ramo imobiliário que não eram especializadas em consumo, mas seguia as demandas locais, causando um crescimento acelerado do PIB nacional e aumento nos índices de urbanização (GARREFA, 2015).

Por sua vez, entre 1980 e 1994 os *shopping centers* passaram a ser mais aceitos pelo consumidor brasileiro, se expandido para cidades do interior do estado de São Paulo e também para outras capitais do país. Concomitante a isso, cresceu também os investimentos de empresas familiares e de grandes grupos na construção desses centros comerciais, aumentando também a competitividade entre eles (GARREFA, 2015).

Foi apenas a partir dos anos 2000 que os *shopping centers* passaram a unir os setores de serviços, lazer e entretenimento em um só local, voltados para todas as classes socioeconômicas. Além disso, após o ano de 2006 empresas estrangeiras passaram a investir nos *shopping centers* brasileiros, como foi o caso

do empreendedor norte-americano Sam Zell que adquiriu de uma vez 13 empreendimentos no Brasil (GARREFA, 2015).

A maior parte dos *shoppings centers* brasileiros (cerca de 90%) eram, à época, controlados por empresas familiares, o que tornou mais complexo o processo para conseguir crédito e empréstimos financeiros para esses grupos, deixando-os vulneráveis à concorrência da época (CARVALHO, 2007).

A partir da década de 2010, os *shopping centers* brasileiros enfrentaram uma série de desafios e buscaram inovações para se manterem relevantes. A crise econômica que afetou o país em meados dessa década impactou diretamente o setor, levando alguns *shoppings* a enfrentarem dificuldades financeiras e obrigando outros a repensarem suas estratégias. Nesse período, a experiência do consumidor tornou-se um foco central: os *shoppings* passaram a oferecer uma gama de eventos culturais, feiras e atividades interativas, buscando atrair o público não apenas pelas compras, mas também pela oportunidade de lazer e entretenimento (ALMEIDA JÚNIOR, 2020; AQUINO ET AL., 2020).

Com a chegada da pandemia de COVID-19 em 2020, novos desafios emergiram, exigindo a implementação de medidas rigorosas de segurança e higiene para garantir a saúde dos frequentadores e funcionários. Além disso, a pandemia acelerou a adoção do *e-commerce*, mudando significativamente os hábitos de consumo e obrigando os *shopping centers* a integrar suas operações com o mundo *online*. Essa transformação impulsionou a adoção do conceito "*omnichannel*", que permite aos consumidores transitar de forma mais fluida entre compras físicas e digitais (EY PARTHENON, 2020).

2.2 O papel dos *shopping centers* na economia urbana

Os *shopping centers* desempenham um papel multifacetado na economia urbana, funcionando como potentes catalisadores de desenvolvimento econômico e social nas cidades. Desde seu surgimento, tornaram-se um dos principais eixos de atração de consumidores, concentrando diversas atividades comerciais em um único espaço. Com essa concentração, os *shoppings* aumentam o fluxo de pessoas em determinadas áreas, potencializando as vendas do comércio local. Isso os torna uma importante fonte de arrecadação tributária para os municípios, que se beneficiam do aumento nas taxas de comércio, impostos sobre serviços e movimentação econômica nas áreas ao redor desses centros (COSTA, 2019).

A geração de empregos é outro aspecto essencial dos *shoppings* na economia urbana. Em um país como o Brasil, onde o desemprego é uma preocupação constante, os *shopping centers* oferecem milhares de postos de trabalho diretos, como os de vendedores, gerentes de loja e operadores de caixa, além de oportunidades para trabalhadores informais em áreas de serviços de limpeza, segurança e manutenção (GOMES, 2020).

Esses empregos têm um impacto positivo não apenas na economia local, mas também no desenvolvimento social, ao proporcionar renda para muitas famílias e contribuir para a inclusão de jovens e adultos no mercado de trabalho. Adicionalmente, os *shoppings* costumam ser um ponto de entrada importante para o primeiro emprego de muitos jovens, facilitando a formação de mão-de-obra para o setor de serviços (GOMES, 2020).

Além de sua relevância econômica, os *shopping centers* têm um papel importante na configuração do espaço urbano. Eles funcionam como elementos de requalificação de áreas urbanas, especialmente em regiões anteriormente degradadas ou subutilizadas. A instalação de um *shopping* pode atrair melhorias na infraestrutura local, como pavimentação de ruas, expansão da rede elétrica e de saneamento, bem como melhorias no transporte público para atender ao maior fluxo de pessoas. Esse tipo de desenvolvimento pode transformar a dinâmica de um bairro ou de uma cidade, atraindo novos investimentos e empreendimentos para a região, como hotéis, centros empresariais e outras atividades comerciais. Como resultado, os *shoppings* contribuem para a valorização dos imóveis ao redor, influenciando o mercado imobiliário (SOUZA, 2017).

A influência dos *shopping centers* também se estende ao comportamento dos consumidores e à estrutura do varejo. Eles não são apenas locais de compras, mas centros de lazer e entretenimento, oferecendo cinemas, teatros, áreas de recreação infantil, academias e até mesmo espaços culturais. Essa multifuncionalidade transforma os *shoppings* em um ponto de encontro para diferentes públicos, desde jovens em busca de entretenimento até famílias em busca de conveniência e segurança (HERMOSO, 2018).

Em um cenário de crescente preocupação com a segurança nas cidades, os *shoppings* acabam sendo percebidos como ambientes seguros e controlados, oferecendo uma experiência de consumo que muitas vezes não é encontrada no comércio de rua tradicional. Essa função social dos *shoppings* contribui para o

aumento do fluxo de pessoas, dinamizando ainda mais a economia das cidades (HERMOSO, 2018; NEVES E BREI, 2016).

Por fim, os *shopping centers* têm buscado se alinhar a práticas de sustentabilidade e responsabilidade social, cientes de que consumidores valorizam cada vez mais essas questões. Iniciativas como a instalação de painéis solares, a coleta seletiva de resíduos e a promoção de campanhas de conscientização ambiental são exemplos de como os *shoppings* tentam se posicionar como atores responsáveis dentro do espaço urbano. Além de contribuir para uma imagem positiva, essas práticas podem gerar economias de custos a longo prazo e influenciar positivamente o entorno. Dessa forma, os *shopping centers* não apenas dinamizam a economia urbana, mas também desempenham um papel importante na transformação das cidades, adaptando-se às novas demandas sociais e ao contexto de um mundo cada vez mais digital e sustentável (MENDONÇA, NUNES, PEREIRA, 2019).

2.3 Comportamento do Consumidor

O comportamento do consumidor é um processo que pode ocorrer de diversas maneiras, a depender das características específicas daquela pessoa ou da forma com que uma marca se posiciona. Quanto ao consumidor em si, ele pode ser classificado em duas vertentes: por seus dados demográficos – idade, região em que mora, renda mensal, entre outros; ou pela sua personalidade - seus gostos, preferências, modo de agir ou lugares que costuma frequentar. Essas informações são importantes para que as marcas saibam como abordá-los e convencê-los a realizar a compra (SOLOMON, 2016).

É necessário saber do que as pessoas precisam e o que mais as agrada, para conseguir fazer com que adquiram algo. O comportamento do consumidor é composto pelos desejos, necessidades e motivações das pessoas ao realizarem alguma compra e, por isso, reúne conhecimentos das áreas de *marketing*, psicologia, antropologia, sociologia, administração e comunicação (RONCHI, VICENZI, 2018).

O ser humano é um ser complexo, cada pessoa é um universo particular com sua personalidade, valores, cultura, preferências e necessidades. Conhecer melhor cada ser é essencial para que os objetivos de cada empresa possam ser alcançados, além disso, a partir desse conhecimento é possível que as empresas estabeleçam uma relação de proximidade e de familiaridade com o cliente.

Portanto, cada consumidor carrega dentro de si características e elementos que vão se relacionar com estímulos exteriores, que até certo ponto, resultarão em um determinado comportamento (SANTOS, CRUZ, 2019).

A Teoria do Comportamento Planejado (TCP) vem sendo utilizada há décadas como forma de entendimento a diferentes fenômenos relacionados ao comportamento do consumidor. Essa teoria afirma que a ação comportamental de um indivíduo pode ser prevista a partir de suas intenções, sendo que, quanto mais forte sua intenção de se envolver em um determinado comportamento, mais provável será sua ação. É descrito que o comportamento pode ser determinado por três fatores: atitude; norma subjetiva; e controle comportamental percebido pelo indivíduo (DE ARAGÃO ET AL., 2024).

Assim, vê-se que o comportamento do consumidor não é apenas uma simples transação econômica, mas sim um fenômeno mais amplo, que envolve emoções, identidades e a construção de significados. As decisões de compra são influenciadas por um conjunto de fatores internos, como motivação, percepção, aprendizagem e atitudes, além de influências externas, como a cultura, os grupos de referência e a classe social. Esses fatores interagem de forma complexa, moldando a forma como os consumidores percebem os produtos e tomam suas decisões de compra (SOLOMON, 2016).

No Brasil, o consumo entre os indivíduos é alto, visto que a expectativa é que até o fim de 2024 os brasileiros movimentem cerca de R\$ 7,3 trilhões em bens de consumo variados, representando um aumento de 3,1% em relação a 2023 (GIUSTI, 2024). Assim, estudar o comportamento do consumidor está totalmente associado a entender como as pessoas pensam, vivem e os motivos das escolhas que fazem diariamente (LIMEIRA, 2016).

Os consumidores são seres sociais, que compram não apenas pela funcionalidade dos produtos, mas também pelo significado simbólico que eles carregam. Por exemplo, a aquisição de certos bens pode ser uma forma de expressar a própria identidade, status social ou de se associar a um grupo específico. Assim, o ato de consumir vai além da satisfação de uma necessidade básica e se relaciona à expressão pessoal e ao estilo de vida dos indivíduos (SOLOMON, 2016).

2.3.1 Comportamento do Consumidor no Varejo

O consumo em *shopping centers*, por sua vez, abre discussões acerca da indumentária que envolve o consumo nesses locais, assim como agrega debates à forma como o consumidor é persuadido à compra. É tido que o *shopping center* apresenta características como sendo um centro de compra, de lazer e serviços, mas que também é constituído como um centro de compra de produtos úteis, que promove o encantamento dos consumidores. Para isso, o *shopping* comove o consumidor pelos recursos presentes em sua infraestrutura, assim como instiga a sensação de pertencimento e comunidade atribuídos pelo ato de compra em um espaço povoado. Identifica-se que a sua capacidade de persuasão é atribuída por sua organização que consiste na combinação de fatores tangíveis e intangíveis, bem como de fatores funcionais e psicológicos atribuídos ao consumidor (MILLAN ET AL., 2013).

Ademais, entende-se que a dimensão social do ambiente varejista é considerada pertinentemente influente nas atitudes e comportamentos, tanto de clientes como dos profissionais atuantes nas lojas. Descreve-se que essa pode interferir na comunicação da imagem da empresa, bem como nos interesses de seus clientes (AGUIAR E DE FARIAS, 2015). Dentro do ambiente dos *shoppings*, os consumidores formam imagens das lojas com base em atributos que julgam essenciais. Decorrente dessa percepção, eles classificam e comparam tais características com as que visualizam nesses ambientes. Somado a esses critérios, vinculam-se, também, a natureza de sua clientela, sua atmosfera, serviço e satisfação, características providas a partir da experiência de compra dentro de um espaço físico (GOUVÊA ET AL., 2013).

Atrelado a isso, entende-se que as decisões tomadas pelos gestores de *marketing* no setor varejista possuem um propósito e visam, por esses meios, atrair e obter novos clientes, assim como aumentar a produtividade na área de vendas. Tal aposta, por sua vez, é evidenciada no *marketing* experiencial, que visa atrair o consumidor pela experiência que podem usufruir em detrimento da compra em determinados espaços. Na segmentação do comércio *off-line* evidenciado nos *shopping centers*, as empresas buscam estar atualizadas e informadas sobre as necessidades do mercado, garantindo vantagens competitivas como forma de destaque frente à concorrência e visando obter novos clientes e reter os que já possuem (ALVES ET AL., 2020).

A particularidade principal do *marketing* experiencial é a própria experiência do cliente, sendo essa resultada de um estímulo instigado pela mente e pelos sentidos e sendo advinda de situações que possibilitam interligar a marca ou empresa ao cliente. De tal forma, as experiências agregam valores cognitivos,

emocionais e sensoriais à compra, sendo elas substitutas do valor funcional do produto. Nesse sentido, o *marketing* experiencial interpreta que o indivíduo deseja receber estímulos e experiências que o promovam emoção, bem como o locomova ao consumo (LAROCCA ET AL., 2020).

Em decorrência disso, os *shopping centers* utilizam de suas atribuições como forma de atrair o consumidor pelo benefício da experiência. A ação de venda e compra é permeada por cargas sociais, ambientais, psicológicas e culturais que são condensadas nesses espaços e comovem os indivíduos à compra. Além disso, esses espaços procuram instigar e modernizar cada vez mais seus perfis de venda de forma a nutrir o comércio e gerar lucros, sendo essa característica possível pela figura a que os *shoppings* representam no segmento de lazer para as pessoas (IKEDA ET AL., 2006).

2.4 E-commerce e as Transformações nos padrões de consumo

O *e-commerce* tem desempenhado um papel fundamental nas transformações dos padrões de consumo ao longo dos últimos anos, impulsionado pela digitalização e pelo avanço tecnológico. Com a popularização da internet e o fácil acesso a dispositivos móveis, os consumidores têm se tornado cada vez mais conectados, o que alterou significativamente a forma como realizam suas compras. A conveniência oferecida pelo comércio eletrônico, como a possibilidade de comprar a qualquer hora e em qualquer lugar, tem sido um dos principais fatores responsáveis por essa mudança de comportamento. As lojas *online* oferecem uma variedade de produtos e serviços que muitas vezes ultrapassam as opções encontradas em lojas físicas, além de facilitar a comparação de preços e a leitura de avaliações de outros consumidores, o que aumenta a confiança no momento da compra (ALBUQUERQUE, 2023; HERNANDEZ, 2009).

Outro aspecto importante é a personalização da experiência de compra, que se tornou um diferencial no *e-commerce*. As plataformas digitais utilizam algoritmos e inteligência artificial para analisar o comportamento de navegação dos usuários e, assim, oferecer recomendações personalizadas, o que contribui para um consumo mais direcionado e assertivo. Essa capacidade de entender as preferências dos consumidores também ajuda as empresas a desenvolverem estratégias de *marketing* mais eficazes, que impactam diretamente nos hábitos de compra e no relacionamento entre consumidores e marcas. Dessa forma, a experiência de compra *online* não se resume apenas à transação em si, mas

envolve todo um processo de engajamento e fidelização que começa antes mesmo da escolha do produto e se estende até o pós-venda (FRACARI, 2024).

A pandemia de COVID-19 acelerou ainda mais essa transformação nos padrões de consumo, impulsionando o crescimento do *e-commerce* de maneira sem precedentes. As restrições de mobilidade e a necessidade de distanciamento social levaram muitos consumidores que antes eram reticentes a adotar o comércio eletrônico como a principal forma de adquirir produtos e serviços. Essa mudança não foi apenas momentânea, pois muitos dos novos hábitos adquiridos durante esse período se tornaram permanentes. Com isso, o *e-commerce* não só ganhou um novo público, como também se consolidou como um canal indispensável para o varejo. Empresas de diversos setores foram obrigadas a se adaptar rapidamente, investindo em logística, aprimorando a experiência do usuário e criando novos canais de atendimento, como as plataformas de *chat* e atendimento por redes sociais (PIRES, 2021).

Essas transformações também influenciaram a forma como os consumidores percebem valor nos produtos. Aspectos como praticidade, rapidez na entrega e facilidade no processo de devolução passaram a ser decisivos na escolha de onde comprar. Além disso, a transparência nas políticas de compra e a clareza nas descrições de produtos se tornaram fundamentais para gerar confiança no ambiente *online*. A crescente preocupação com a sustentabilidade e a responsabilidade social também impacta as decisões de compra, com consumidores buscando marcas que estejam alinhadas com seus valores e que ofereçam práticas mais sustentáveis. Nesse cenário, as empresas que conseguem alinhar eficiência logística, transparência e compromisso social acabam ganhando destaque e conquistando a preferência dos consumidores (PIRES, 2021).

O *e-commerce* trouxe ainda uma democratização do acesso ao mercado, permitindo que pequenos empreendedores e marcas independentes possam competir com grandes varejistas, utilizando plataformas como *marketplaces* para alcançar um público mais amplo. Essa facilidade de entrada no mercado contribuiu para a diversificação das opções de produtos e para a criação de nichos específicos, atendendo às necessidades de consumidores que buscam algo diferente das grandes marcas. No entanto, essa democratização também trouxe desafios, como a alta competitividade e a necessidade de constante inovação para se destacar no ambiente digital, que se tornou cada vez mais saturado e exigente (CALDAS, 2019).

Com isso, verifica-se que o *e-commerce* tem desempenhado um papel transformador nos padrões de consumo, oferecendo conveniência, personalização e uma nova dinâmica na relação entre consumidores e marcas. A facilidade de acesso a uma ampla gama de produtos e a possibilidade de realizar compras de forma rápida e segura moldaram uma nova geração de consumidores, que priorizam experiências positivas e um relacionamento transparente com as empresas. Esse cenário evidencia como a digitalização não apenas facilitou o processo de compra, mas também redefiniu as expectativas dos consumidores, criando um mercado em que a inovação e a adaptação constante são essenciais para o sucesso (CALDAS, 2019).

3. Metodologia

3.1 Método de Pesquisa

A metodologia selecionada para a realização deste trabalho é o estudo de caso múltiplo, caracterizado por ser uma abordagem metodológica na qual se

investiga mais de um caso ao mesmo tempo, com o objetivo de identificar semelhanças e diferenças entre eles (GIL, 2021).

Os estudos de caso serão realizados a partir de uma abordagem qualitativa mista, com o intuito de obter uma compreensão aprofundada da complexidade dos temas investigados. Esse método de pesquisa possibilita a análise de um fenômeno utilizando diversas fontes de informação, enriquecendo as análises e ilustrando as discussões com exemplos concretos (GIL, 2021). Para isso, integra a revisão bibliográfica, observação, análise de documentos, como artigos de jornais e conteúdos de mídia *online*, além de entrevistas semiestruturadas.

No que se refere ao método de observação, ele se baseia na habilidade do pesquisador em interpretar os acontecimentos e suas causas.

3.2 Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo

Primeiramente, serão realizadas em entrevistas qualitativas de caráter semiestruturado de maneira presencial nos três *shopping centers*, tanto com clientes quanto com colaboradores dos locais. O roteiro utilizado para as entrevistas está disponível no Apêndice deste trabalho. Os apêndices foram divididos em 6 seções de forma a nortear e conduzir o estudo. O Apêndice A consta o modelo de perguntas para a entrevista dividido em “Roteiro de entrevista semiestruturada para clientes” e “Roteiro de entrevista semiestruturada para clientes para funcionários”. O Apêndice B, C e D mostram fotografias realizadas no Shopping A, B e C, respectivamente, ilustrando suas infraestruturas, recursos de acessibilidade e modelos de lojas presentes. O Apêndice E constam as respostas dos consumidores, coletadas a partir das entrevistas realizadas nos shoppings A, B e C. Por fim, o Apêndice F consta, por sua vez, as respostas dos colaboradores coletadas a partir das respostas das entrevistas realizadas em campo.

Além disso, outras fontes de informações foram as bases Google Acadêmico e Scielo para a realização da revisão de literatura, além de visitas presenciais aos três *shoppings centers*.

3.3 Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo

Primeiramente, será realizada uma observação empírica diretamente nos locais, em três *shopping centers* da cidade do Rio de Janeiro, utilizando notas de campo e registros fotográficos. Essa coleta de dados incluiu duas visitas de um dia inteiro a três diferentes *shopping centers*, realizadas em outubro de 2024. Após isso, serão feitas as entrevistas semiestruturadas com 10 clientes dos *shoppings* e 10 colaboradores, totalizando 20 entrevistas, divididos da seguinte maneira:

Tabela 1 – Divisão dos entrevistados por *shopping*

Entrevistados		
<i>Shopping A</i>	<i>Shopping B</i>	<i>Shopping C</i>
3 clientes	3 clientes	4 clientes
3 funcionários	4 funcionários	3 funcionários

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 2 retrata o perfil dos consumidores entrevistados, constando um nível igualitário entre os gêneros entrevistados. Suas idades variaram entre 22 a 50 anos, constando uma renda mensal variante entre R\$ 3000 a R\$ 15000 reais mensais.

Tabela 2 – Perfil dos consumidores entrevistados

Consumidores		
<i>Shopping A</i>		
Gênero	Idade	Renda Mensal
Feminino	35 anos	R\$ 8000
Masculino	28 anos	R\$ 6000
Feminino	45 anos	R\$ 12000
<i>Shopping B</i>		
Gênero	Idade	Renda Mensal
Masculino	22 anos	R\$ 3000
Feminino	50 anos	R\$ 9000
Masculino	34 anos	R\$ 15000
<i>Shopping C</i>		
Gênero	Idade	Renda Mensal
Feminino	40 anos	R\$ 10000

Masculino	27 anos	R\$ 6500
Feminino	35 anos	R\$ 5000
Masculino	45 anos	R\$ 12000

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 3 retrata o perfil dos colaboradores entrevistados, constando uma quantidade maior de colaboradores femininos entrevistados, 7 mulheres, do que masculinos, 3 homens. Suas idades variaram entre 22 a 38 anos, constando uma renda mensal variante entre R\$ 2200 a R\$ 4000 reais mensais.

Tabela 3 – Perfil dos colaboradores entrevistados

Colaboradores		
<i>Shopping A</i>		
Gênero	Idade	Renda Mensal
Feminino	32 anos	R\$ 2500
Feminino	28 anos	R\$ 2300
Masculino	38 anos	R\$ 3100
<i>Shopping B</i>		
Gênero	Idade	Renda Mensal
Feminino	25 anos	R\$ 2600
Feminino	29 anos	R\$ 2500
Masculino	25 anos	R\$ 2200
Feminino	22 anos	R\$ 2700
<i>Shopping C</i>		
Gênero	Idade	Renda Mensal
Feminino	26 anos	R\$ 3500
Masculino	34 anos	R\$ 4000
Feminino	31 anos	R\$ 3500

Fonte: Elaboração própria

3.4 Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

A análise dos dados obtidos em entrevistas semiestruturadas começa com a transcrição, que consiste em converter as gravações das entrevistas em texto e, em seguida, será realizada uma leitura atenta das respostas, identificando temas

ou padrões que se destacam. Após essa etapa, as informações obtidas serão classificadas em áreas temáticas e serão interpretadas de acordo com o contexto e com os objetivos deste trabalho.

Com isso, será possível apresentar os resultados encontrados de forma clara e estruturada, ajudando a compreender melhor as percepções e experiências dos entrevistados (funcionários e colaboradores) em relação aos pontos abordados sobre os *shoppings centers*.

Por fim, será feita uma triangulação dos dados, unindo os achados durante as visitas presenciais, a etapa de observação e os dados coletados durante as entrevistas.

4 Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Caracterização dos *shoppings*

A pesquisa foi realizada em três *shoppings* diferentes do Rio de Janeiro e, para não os nomear, chamaremos de *shopping A*, *B* e *C*. Primeiramente, será feita

a caracterização desses locais, em relação à tamanho, quantidade de lojas, entre outros pontos.

O *shopping A* é um dos tradicionais centros comerciais da cidade do Rio de Janeiro, localizado no bairro de Botafogo, na Zona Sul. Inaugurado em 1980, é conhecido por sua vasta oferta de lojas, serviços e entretenimento, sendo um destino popular tanto para moradores quanto para turistas. O *shopping* possui 4 andares de lojas e uma grande torre comercial que abriga diversos escritórios e empresas. Além disso, possui aproximadamente 400 lojas divididas em aproximadamente 78.000 m², dentre estas, estão duas praças de alimentação, cinema, lojas de moda, entre outros. O *shopping A* frequentemente organiza eventos culturais, promoções sazonais e ações temáticas, especialmente em datas como Natal e Dia das Crianças. As fotos retiradas durante as visitas realizadas ao local estão disponíveis no Apêndice B.

Por sua vez, o *shopping B* é um dos maiores centros comerciais do Brasil, estando localizado na Barra da Tijuca, Zona Oeste do Rio de Janeiro. Inaugurado em 1981, é conhecido por sua ampla gama de lojas, restaurantes, serviços e entretenimento, além de ser integrado ao complexo *New York City Center* e à Vila Olímpica da Barra, formando um grande polo de compras e lazer na região. O *shopping B* possui cerca de 120.000 m², com três pisos e mais de 700 lojas. Há duas praças de alimentação, um complexo de cinema e diversas opções de lazer, como um local para jogar boliche, e também conta com farmácias, clínicas, academias, bancos, lotéricas, *pet shops* e salões de beleza.

O *shopping C* foi inaugurado em 1996 e está localizado na Zona Norte do Rio de Janeiro, no bairro da Tijuca, uma área bastante residencial. O *shopping C* é conhecido por oferecer uma vasta gama de lojas e serviços, atendendo a um público diversificado que inclui famílias, jovens, trabalhadores locais e idosos. Seu *mix* de lojas inclui marcas nacionais e internacionais, além de uma forte presença de serviços essenciais, como clínicas, academias, bancos e um cinema de grande porte. O *shopping C* possui cerca de 300 lojas divididas em aproximadamente 40.000 m². Possui lojas de roupas, calçados, complexo de cinema (assim como os outros dois), praça de alimentação, academia, bancos, lotérica, clínicas e farmácias. É importante destacar que este *shopping* é referência de compras e lazer na área em que está localizado.

4.2 Entrevistas com clientes

As entrevistas realizadas com clientes dos três *shoppings* revelam informações importantes sobre o comportamento de consumo e a relação entre as compras presenciais e *online*. Ao analisar as respostas, é possível identificar diferentes perfis de consumidores, seus critérios de escolha e as principais motivações para a decisão de compra, tanto em *shoppings* quanto no *e-commerce*.

A maioria dos entrevistados visita o *shopping* de 2 a 4 vezes por mês. Isso mostra que, apesar do crescimento das compras *online*, os consumidores ainda valorizam a experiência presencial e tendem a frequentar *shoppings* para compras específicas e lazer. Entre os fatores mencionados estão a conveniência da localização, a oferta diversificada de lojas e serviços, e a possibilidade de resolver várias necessidades em um só lugar, conforme o cliente 1 do *shopping* A:

“Gosto de vir para resolver coisas do dia a dia, como compras de roupas, presentes e para aproveitar a praça de alimentação, pegar um cinema, ir ao mercado... Tudo no mesmo lugar.”.

Os entrevistados revelaram que a escolha dos *shoppings* está diretamente relacionada à proximidade, à variedade de lojas e à estrutura oferecida, como estacionamento, alimentação e lazer. A conveniência e a experiência positiva ao circular pelos *shoppings* parecem ser fatores determinantes, especialmente para compras que exigem experimentação de produtos, como roupas e calçados. Para alguns, o *shopping* também é uma opção prática para resolver questões cotidianas e se entreter, como ir ao cinema ou passear.

Os consumidores estão cada vez mais seletivos quanto à escolha entre compras no *shopping* e no *e-commerce*. A decisão varia de acordo com o tipo de produto e o tempo disponível. Itens que exigem prova, como roupas e sapatos, ou que demandam uma decisão visual, são frequentemente comprados no *shopping*, enquanto eletrônicos e livros são mais adquiridos *online*, especialmente quando o preço e o prazo de entrega são vantajosos, como pode-se ver no relato do cliente 1 do *shopping* A:

“Se for algo que eu preciso experimentar, como roupas ou sapatos, prefiro vir ao shopping. Para itens que já conheço bem, como eletrônicos, às vezes compro online, dependendo da oferta e do prazo de entrega.”.

Isso demonstra que, embora o *e-commerce* tenha se popularizado, muitos consumidores ainda encontram valor na compra presencial, onde podem verificar a qualidade e levar o produto na hora.

Uma característica que se destacou em várias respostas foi a valorização da experiência de compra presencial. Os entrevistados mencionaram a importância de experimentar os produtos, a segurança de ver e tocar antes de comprar, e a conveniência de levar o item no mesmo dia. Além disso, o atendimento personalizado no *shopping* é um fator que contribui para a escolha da compra presencial, algo que muitos sentem faltar no ambiente *online*. A experiência sensorial e a possibilidade de resolver dúvidas com vendedores foram amplamente citadas como vantagens do *shopping*, conforme o cliente 1 do *shopping C*:

“O atendimento no shopping é mais pessoal pois posso explicar minhas preferências para o vendedor”.

Desde o crescimento do *e-commerce*, muitos consumidores passaram a comprar *online* com mais frequência, especialmente produtos mais simples e de fácil escolha, como eletrônicos ou artigos que não necessitam de experimentação. No entanto, isso não eliminou as idas ao *shopping*, mas transformou o comportamento de consumo. Hoje, os consumidores tendem a pesquisar *online* antes de ir às lojas físicas, o que os torna mais informados e decididos, buscando os *shoppings* como complemento para compras importantes ou quando desejam uma experiência de compra mais completa, assim como a fala do cliente 2 do *shopping A*:

“Eu valorizo a rapidez, poder sair com o produto na mão. Além disso, a segurança de ver o que estou comprando é um ponto forte, principalmente para roupas ou produtos mais caros”.

Há uma divisão interessante entre os que preferem comprar *online* pela praticidade e rapidez, e os que continuam fiéis aos *shoppings* por valorizar a experiência sensorial e o atendimento. A compra *online* se destaca quando o tempo é limitado, quando há promoções atrativas ou para produtos que não precisam ser testados. Entretanto, as compras presenciais são preferidas para itens que exigem prova, como roupas e calçados, ou para resolver compras emergenciais, já que o tempo de entrega do *e-commerce* ainda é visto como uma barreira.

Mesmo com a popularização das compras *online*, os consumidores ainda percebem lacunas significativas no *e-commerce*. A principal queixa é a impossibilidade de experimentar os produtos e a demora nas trocas ou devoluções. Isso reforça a ideia de que o *shopping* continua sendo um espaço importante para compras em que a prova do produto é essencial, como vestuário,

além de ser um ambiente onde as interações humanas e o atendimento imediato são valorizados.

Para que a experiência de compra nos *shoppings* seja mais competitiva com o *e-commerce*, os consumidores sugerem mais serviços personalizados, como consultoria de estilo ou promoções exclusivas para clientes que frequentam fisicamente o *shopping*. Eles também mencionam a importância de melhorar a eficiência do atendimento, reduzir filas e integrar mais tecnologia no processo de compra. Essas melhorias poderiam atrair ainda mais os consumidores que estão cada vez mais acostumados à praticidade do digital, assim pode-se ratificar na fala do cliente 2 do *shopping B* e do cliente 1 do *shopping C*, respectivamente:

“Oferecendo serviços exclusivos e promoções melhores para quem compra presencialmente”.

“Mais agilidade no atendimento, criando alguma tecnologia que possa agilizar as filas e a gente não perca tanto tempo esperando”.

As principais vantagens de ir ao *shopping* para realizar suas compras incluem a oportunidade de experimentar os produtos, o atendimento mais pessoal e a possibilidade de levar a compra na hora. Já as desvantagens incluem o tempo gasto com deslocamento e a espera em filas, pontos nos quais o *e-commerce* se sobressai pela rapidez e comodidade. Isso demonstra que, para os *shoppings* competirem diretamente com o *e-commerce*, será necessário otimizar a experiência do consumidor e oferecer diferenciais que o *online* não consegue suprir totalmente.

Por fim, os principais fatores que influenciam a escolha entre comprar *online* ou no *shopping* (de maneira presencial) são o tipo de produto, o preço, o prazo de entrega e a necessidade de ver ou experimentar o item pessoalmente. A conveniência de fazer a compra em minutos no *online* é tentadora, mas muitos consumidores ainda preferem ir ao *shopping* quando a experiência de compra exige maior segurança ou uma decisão imediata, além da possibilidade de experimentar as opções de lazer disponíveis.

4.3 Entrevistas com colaboradores

Os entrevistados trabalham em setores variados, como roupas e acessórios, eletrônicos, brinquedos, cosméticos, calçados e artigos para casa, com uma média de tempo de atuação no *shopping* de três a sete anos. Essa diversidade de setores permite uma visão ampla e detalhada das mudanças percebidas no comportamento do consumidor. Com perfis de clientes e tipos de

produtos diferentes, cada setor apresenta particularidades no impacto sentido devido à popularização das plataformas de *e-commerce*.

Os entrevistados observaram que o comportamento dos clientes no *shopping* mudou consideravelmente com o crescimento do *e-commerce*. Antes, a visita ao *shopping* era marcada pela pesquisa extensa, onde o cliente dedicava tempo a explorar diferentes opções e produtos. Atualmente, os clientes chegam com uma compra mais direcionada, frequentemente após terem feito uma pesquisa prévia *online*, o que demonstra uma mudança para um comportamento de consumo mais objetivo e menos exploratório.

Além disso, notou-se que muitos consumidores já chegam ao *shopping* com o celular em mãos, comparando preços e modelos em tempo real, o que indica um novo padrão de consumidor, mais exigente e consciente das possibilidades *online*, conforme o colaborador 2 do *shopping C*:

“Uma das mudanças mais visíveis é que os clientes estão muito mais informados sobre os produtos antes de chegar à loja. Muitos já pesquisam preços, especificações e até comparações com concorrentes, tem gente que já chega com o celular na mão e o site aberto”.

Essa prática é mais evidente em setores como eletrônicos e calçados, onde a variedade de marcas e a disponibilidade de informações *online* incentivam o comportamento de comparação.

Ao discutir as preferências dos clientes entre compras *online* e físicas, observou-se uma divisão clara entre os que valorizam a praticidade e os que ainda preferem a experiência de compra em loja. Setores como o de roupas e cosméticos reportaram que muitos clientes ainda preferem experimentar e testar produtos antes da compra. Especialmente em setores como moda e cosméticos, os entrevistados apontaram que muitos consumidores mencionam problemas com tamanhos e cores ao comprar *online*, preferindo ver o produto pessoalmente para evitar frustrações, isso pode ser ratificado pela fala do colaborador 1 do *shopping A*:

“As reclamações em relação ao e-commerce são principalmente sobre problemas com tamanho, demora na entrega ou a diferença de qualidade entre o produto visto online e o recebido”.

Por outro lado, clientes de setores de decoração e artigos para casa relataram uma maior facilidade em recorrer ao *e-commerce*, onde podem visualizar produtos e decidir sobre compras mais planejadas. Esse segmento, portanto, parece sentir um impacto mais direto do *e-commerce*, principalmente entre clientes que buscam praticidade e rapidez na tomada de decisão.

Um tema recorrente entre as respostas é que os consumidores que optam por visitar o *shopping* frequentemente buscam uma experiência completa de lazer e compra. O *shopping* continua sendo valorizado por sua infraestrutura, conforto, variedade de lojas, opções de entretenimento e alimentação. Esses fatores, de acordo com os entrevistados, tornam a experiência de compra mais envolvente e diferenciam o *shopping* do *e-commerce*, oferecendo um atrativo extra para aqueles que buscam mais do que apenas o ato de comprar.

Além disso, muitos consumidores preferem a conveniência de resolver trocas e devoluções pessoalmente, um diferencial das lojas físicas em relação ao processo, geralmente mais burocrático, das devoluções *online*, como pode-se ver no relato do colaborador 1 do *shopping* B:

“Acredito que a questão das trocas, que comprando online acaba sendo muito burocrático. Muitos clientes preferem resolver qualquer problema rapidamente na loja física, o que é mais prático”.

A maioria dos entrevistados relatou uma redução no fluxo de clientes, especialmente em dias úteis, como consequência direta do aumento das vendas *online*. Isso verifica-se também pelo que disse o colaborador 1 do *shopping* C:

“O movimento caiu especialmente em períodos que antes eram movimentados. O e-commerce levou uma parte das vendas para os dias de semana, deixando o fluxo mais intenso apenas nos finais de semana e feriados”.

Observou-se que, em setores como brinquedos e cosméticos, a queda nas visitas foi mais evidente. Os colaboradores desses setores relataram que o movimento hoje é mais focado nos finais de semana, quando os clientes tendem a frequentar o *shopping* como uma opção de lazer familiar. Isso se reflete também nas vendas, que, segundo os entrevistados, diminuíram devido ao aumento da concorrência com o *e-commerce*, onde os consumidores encontram preços frequentemente mais acessíveis.

No entanto, alguns consumidores utilizam as lojas físicas como uma extensão do *e-commerce*, vindo até o *shopping* para ver de perto o que pesquisaram *online*, mas muitas vezes finalizando a compra em plataformas digitais se encontram preços melhores. Esse fenômeno, conhecido como "*showrooming*", representa um desafio para as lojas físicas, que precisam investir em estratégias de fidelização e diferenciação.

Os entrevistados relataram *feedbacks* mistos dos clientes em relação à experiência de compra *online* versus física. Embora o *e-commerce* seja elogiado pela conveniência, muitos consumidores expressaram frustrações com problemas comuns, como divergência entre as fotos e o produto real, além de dificuldades

em encontrar o tamanho ou a cor exata de alguns produtos. Essa percepção negativa motiva parte dos consumidores a visitar lojas físicas para ter uma garantia maior de que o produto escolhido atenderá suas expectativas.

Esse comportamento é especialmente notado em segmentos como moda, cosméticos e calçados, onde a experiência sensorial de tocar, experimentar e testar o produto é fundamental. No entanto, o *feedback* em setores como eletrônicos e artigos de casa indica que a comodidade de fazer pedidos *online* e receber em casa é um diferencial que atrai muitos clientes, sendo um desafio para esses setores reterem consumidores nas lojas físicas.

As lojas de *shoppings center*, segundo os entrevistados, têm adotado estratégias para competir com o *e-commerce*, investindo principalmente na experiência do cliente. Entre as adaptações relatadas, destacam-se programas de fidelidade, parcerias com aplicativos para descontos exclusivos e promoções-relâmpago, que visam atrair e fidelizar clientes no ponto de venda físico, conforme o colaborador 2 do *shopping A*:

“Algumas lojas investiram em programas de fidelidade e em parcerias com aplicativos para criar ofertas que só podem ser usadas na loja física”.

Setores como o de moda e calçados também têm implementado práticas como o *"pick-up store"*, permitindo ao cliente retirar compras feitas *online* na loja, o que ajuda a trazer mais movimento ao *shopping*, de acordo com o colaborador 1 do *shopping B*:

“Integramos o serviço de ‘pick-up store’ para que os clientes possam retirar no shopping o que compraram online. Isso ajuda a trazer o público para o shopping”.

Os entrevistados ainda destacaram a importância de as lojas físicas oferecerem um atendimento personalizado e eventos diferenciados, como lançamentos exclusivos, testagem de produtos e atividades interativas que atraem o consumidor pela experiência e engajamento emocional, algo que o *e-commerce* não consegue replicar.

Dentre os maiores desafios enfrentados pelas lojas físicas, os entrevistados mencionaram a questão da competitividade de preços, já que o *e-commerce* possui uma estrutura de custos mais enxuta, o que permite ofertas e descontos mais agressivos. Além disso, a flexibilidade do horário de compra, que no *online* é 24 horas, torna difícil para o *shopping* competir em termos de conveniência. Esses fatores ressaltam a necessidade de investir em um atendimento de alta qualidade e em diferenciais que agreguem valor para o cliente presencial.

Outro desafio observado foi a pressão para inovar em uma experiência de compra diferenciada, que justifique o deslocamento ao *shopping* e que compense a ausência da conveniência do *e-commerce*, conforme relatou o colaborador 3 do *shopping A*:

“Uma ideia seria criar áreas interativas, onde o cliente possa experimentar novidades ou até personalizar produtos. Isso cria uma experiência que o online não pode oferecer e é preciso algo que justifique para o consumidor o motivo de ele precisar vir até o shopping”.

Por fim, os entrevistados sugeriram que os *shoppings* e lojas físicas podem explorar novos formatos de interação com os consumidores, tornando o *shopping* um espaço de experiências além das compras. Eventos, ações interativas e ambientes para socialização foram mencionados como diferenciais para atrair visitantes. A criação de experiências sensoriais e personalizadas, como degustações, demonstrações ao vivo e atividades de lazer, pode ser uma solução para tornar o *shopping* um espaço de consumo que vai além da transação, criando laços mais fortes com o cliente.

4.4 Discussão dos resultados

A análise do comportamento de consumo moderno revela uma relação complexa entre as compras presenciais e *online*, moldada por diferentes perfis de consumidores e critérios de escolha. A decisão sobre onde e como comprar envolve variáveis que vão além do preço e da conveniência, abrangendo aspectos da experiência sensorial, atendimento e imediatismo. A presença física no *shopping*, por exemplo, proporciona uma experiência de compra tangível e interativa, onde o cliente pode experimentar produtos, sentir a qualidade e tomar uma decisão mais segura. Esse fator se torna particularmente relevante em categorias de produtos como vestuário e calçados, que demandam prova e avaliação pessoal. Em contraste, o *e-commerce* se destaca pela rapidez e praticidade, especialmente para itens de fácil escolha e produtos que não requerem a mesma experimentação sensorial, como eletrônicos e livros (OLIVEIRA, 2021).

O *e-commerce*, ao reduzir o tempo e as etapas necessárias para a compra, atende às expectativas de conveniência e praticidade, cada vez mais desejadas por consumidores com rotinas intensas. Ainda assim, existem lacunas na experiência *online*, como a impossibilidade de testar o produto e a complexidade nas trocas e devoluções, que limitam o consumo *online* em

determinadas situações. Essa limitação destaca a relevância do *shopping* como um espaço complementar ao *e-commerce*, onde os consumidores podem resolver questões de compra imediata, com apoio de atendimento especializado e segurança na escolha (PIRES, 2021).

À medida que a digitalização do consumo avança, os consumidores se tornam mais informados, recorrendo ao *e-commerce* para pesquisas iniciais e avaliações antes de visitar lojas físicas. Isso os torna mais conscientes e assertivos em suas escolhas, transformando o *shopping* em uma etapa final de compras importantes, onde buscam mais que produtos, mas uma experiência de consumo completa. A preferência por um ou outro canal é modulada por fatores como o tipo de produto, o prazo de entrega, a possibilidade de experimentação e o valor atribuído ao contato humano. Portanto, a coexistência dos dois formatos não representa um conflito direto, mas uma complementação de necessidades que desafia tanto o varejo físico quanto o digital a melhorar e inovar na experiência do consumidor (OLIVEIRA, 2021).

Em média, consumidores visitam o *shopping* entre duas e quatro vezes ao mês, o que revela uma adaptação ao crescimento do *e-commerce*, mas sem abdicar da experiência física. Esse padrão reflete a busca por um equilíbrio entre a praticidade digital e o valor das compras presenciais, especialmente para produtos que exigem experimentação ou um contato mais direto, como moda e cosméticos (ALMEIDA, 2019).

O impacto da digitalização se observa de forma variada entre os setores. No caso de roupas e cosméticos, a decisão de compra no ambiente físico permanece comum devido a fatores como ajuste de tamanhos e visualização de cores, elementos que, frequentemente, apresentam divergências no *online*. Por outro lado, setores de decoração e artigos para casa identificaram um deslocamento mais acentuado para o *e-commerce*, o que se explica pela facilidade de comparar itens e preços *online* e pela menor necessidade de experimentação sensorial (OLIVEIRA, 2021).

Um comportamento de consumo emergente é o "*showrooming*", no qual consumidores visitam lojas físicas para analisar produtos que já pesquisaram *online* e, se encontrarem melhor oferta ou conveniência, finalizam a compra pela internet. Esse hábito, intensificado em setores como eletrônicos e brinquedos, coloca as lojas físicas diante do desafio de reter o cliente que usa o espaço de venda como complemento ao *e-commerce* (PIRES, 2021; GRAÇA, 2022).

Além disso, os consumidores hoje fazem um uso mais informado e direcionado do *shopping*. A ampla pesquisa *online* antes da visita presencial se

tornou uma prática comum, especialmente para produtos de preço elevado ou com opções diversificadas, como eletrônicos e calçados. Isso indica uma transição para um consumidor mais seletivo, que compara preços e modelos pelo celular mesmo dentro das lojas, moldando seu processo de compra com um foco maior na eficiência (OLIVEIRA, 2021).

O consumo evoluiu, ao passo que os formatos de venda também evoluíram para acomodar as novas tendências e o novo poder de compra a que diferentes classes puderam usufruir ao longo das últimas duas décadas. O consumidor tornou-se mais posicionado e estratégico durante o ato de comprar, requerendo novos incentivos dos grandes conglomerados varejistas para cativá-los à compra presencial (AQUINO, 2020; ALVES 2020).

A experiência de compra presencial destaca-se, então, como um diferencial estratégico para os *shoppings*, especialmente nos finais de semana, quando o fluxo de consumidores aumenta e o *shopping* é visto como um local de lazer. Muitos consumidores ainda valorizam aspectos como a infraestrutura de lazer e alimentação, a possibilidade de troca imediata de produtos e o contato direto com vendedores para tirar dúvidas. Essas experiências presenciais contribuem para fidelizar o cliente e atenuar o impacto do *e-commerce* (ALBUQUERQUE, 2023).

Através do ideal de pertencimento e da influência comportamental que a figura dos *shoppings* promovem no consumidor, as compras *off-line* continuam sendo fomentadas em detrimento do comércio *online*, tendo os *shoppings* aproveitado de sua infraestrutura e modelo de compras como ferramenta para a manutenção desse formato de varejo. Com o avanço dos dois formatos de mercado, os grandes espaços varejistas detêm do ideal de lazer presencial e pertencimento em comunidade para trazer o consumidor, destacando-se do modelo *e-commerce* (AGUIAR E DE FARIAS, 2015; GOUVÊA ET AL., 2013).

A diferenciação das lojas físicas frente ao *e-commerce* passa pelo investimento em experiências únicas, como programas de fidelidade, "*pick-up store*" para retirada de compras feitas *online* e eventos interativos que promovem o engajamento emocional. Em um cenário de competitividade intensa e margens de preço apertadas, tais iniciativas, ao lado de um atendimento de alta qualidade, tornam-se fundamentais para que o *shopping* seja percebido como um destino que vai além da simples transação, promovendo uma experiência de compra que cria vínculos com os consumidores.

Por sua vez, o *marketing* experiencial é usado como ferramenta pertinente à figura dos *shoppings*. Promover experiência em massa e ao mesmo tempo

tornam-se diferenciais para o segmento de compra *off-line*, detendo do impulso promovido pelo ambiente e conteúdo varejista para fomentar suas vendas. Essa, também, confira o arranjo no qual os *shoppings centers* centram sua continuidade dentre os formatos de compra do mercado, cativando esforços para evoluir junto com a necessidade do consumidor (ALVES ET AL., 2020).

5. Considerações Finais

5.1 Implicações Teóricas

Este trabalho teve como objetivo entender as estratégias adotadas por *shopping centers* para se adaptar e competir em um cenário de consumo cada vez mais digitalizado, impulsionado pela ascensão do *e-commerce*. A análise realizada, com base em entrevistas e observação de tendências de comportamento, demonstra que os *shoppings centers*, ao reconhecerem as limitações e vantagens específicas da compra presencial, têm se reposicionado para oferecer uma experiência diferenciada e complementar ao ambiente *online*.

As entrevistas com os clientes dos *shoppings* estudados revelaram que, apesar do crescimento do *e-commerce*, o *shopping* ainda desempenha um papel crucial no comportamento de consumo dos entrevistados. A experiência presencial, o contato direto com os produtos e o atendimento são grandes diferenciais que mantêm os consumidores frequentando o espaço. No entanto, o *e-commerce* tem ganhado espaço, especialmente pela praticidade e pelo tempo economizado, mas ainda não consegue suprir todas as necessidades, principalmente no que diz respeito à interação humana e à prova de produtos. Para continuar competitivo, o *shopping* precisa se adaptar, oferecendo uma experiência mais eficiente e personalizada, alinhando-se às expectativas de consumidores que estão cada vez mais habituados ao digital.

Por sua vez, as entrevistas feitas com os colaboradores dos *shoppings* evidenciam que o crescimento do *e-commerce* trouxe mudanças profundas nos hábitos de consumo e desafiou as lojas físicas a repensarem suas estratégias para manter a atratividade. Embora o *e-commerce* tenha consolidado a preferência de muitos consumidores pela conveniência, as lojas físicas ainda detêm um valor significativo na oferta de uma experiência única e em uma abordagem mais personalizada. Esses fatores são diferenciais que os *shoppings* podem explorar para continuar relevantes no novo cenário de consumo.

Logo, pode-se concluir que as estratégias adotadas pelos *shoppings* evidenciam um esforço contínuo para tornar a experiência presencial mais competitiva e complementar ao *e-commerce*. Em um ambiente onde a conveniência do digital muitas vezes atrai o consumidor para fora das lojas físicas, os *shoppings* têm inovado para se tornar espaços de vivência e consumo integrado, oferecendo experiências que ampliam o valor da visita presencial e criam diferenciais que o *e-commerce*, por sua natureza, não consegue oferecer.

5.2 Implicações Gerenciais

O crescimento do *e-commerce* trouxe consigo mudanças expressivas na jornada de compra, levando muitos consumidores a optarem pela praticidade de realizar suas compras *online*, especialmente para produtos de decisão simples, como eletrônicos e itens de casa. No entanto, apesar da conveniência, o *e-commerce* ainda apresenta lacunas em aspectos que são altamente valorizados pelos consumidores, como a possibilidade de experimentar produtos e resolver trocas de forma rápida e prática. Essas limitações do digital representam oportunidades que os *shoppings* têm explorado para atrair e fidelizar consumidores, destacando suas características de experiência sensorial e contato humano.

Assim, verifica-se que os *shoppings centers* estão se adaptando em várias frentes. A primeira e mais evidente é a valorização da experiência do cliente: o ambiente do *shopping* agora oferece mais do que produtos e serviços, constituindo-se como um local de lazer e socialização. Além da variedade de lojas, os *shoppings* passaram a investir em infraestruturas de entretenimento e alimentação, proporcionando um espaço agradável e multifuncional onde os consumidores podem satisfazer várias necessidades em uma única visita. Essa adaptação é evidente em setores como moda, cosméticos e calçados, que se beneficiam diretamente da experiência sensorial e do atendimento presencial.

Outro aspecto crucial é a introdução de serviços complementares, como programas de fidelidade, descontos exclusivos para frequentadores do *shopping*, e parcerias com aplicativos que ampliam a conveniência para o consumidor. A prática do "*pick-up store*", que permite a retirada de produtos comprados *online* nas lojas físicas, também ganhou relevância, integrando as vantagens do digital e do físico. Dessa forma, o *shopping* se estabelece como um ponto de apoio ao *e-commerce*, reforçando seu papel na jornada de compra para produtos que os consumidores preferem verificar antes de concluir a compra.

As estratégias observadas também incluem inovações em atendimento e serviços personalizados, como consultorias de estilo e eventos interativos que promovem o engajamento do cliente. Essas atividades não apenas agregam valor à visita presencial, mas também contribuem para construir um relacionamento mais duradouro com o consumidor, que passa a ver o *shopping* como um espaço de experiências completas e imersivas, impossíveis de replicar no *e-commerce*. Em resposta ao desafio do "*showrooming*", no qual os clientes visualizam produtos no *shopping*, mas finalizam a compra *online*, as lojas físicas têm buscado fidelizar

os consumidores através de promoções-relâmpago e condições especiais que incentivem a compra imediata.

Ademais, os shoppings devem prorrogar seus esforços em atender as demandas dos clientes de forma a fidelizá-los ao ambiente presencial em detrimento do *off-line*. Para isso, o aumento de acessibilidade em sua infraestrutura, assim como o aumento da representatividade em suas lojas que viriam a conversar com a pluralidade de públicos, são táticas válidas para corroborar com o sucesso das vendas presenciais. Outrossim, os *shoppings* podem utilizar de seus pontos fortes para cativar o consumidor. Vincular a possibilidade de experimentar roupas e produtos em ambiente presencial, associado a promoções que viriam a ser consumadas em ambiente presencial, são outras ferramentas a que os grandes centros de compra poderiam usufruir para manutenção da sua receita financeira em vendas.

No entanto, o sucesso dessa adaptação depende da constante inovação para superar desafios próprios do modelo físico, como a limitação de horários e a competitividade de preços. Para isso, as lojas de *shopping* têm investido em diferenciais de atendimento e em um ambiente que estimule uma visita prolongada e atrativa, agregando lazer e atividades que vão além da compra. Os *shoppings* passaram a se posicionar como centros de experiência, atraindo visitantes que valorizam o contato humano, a possibilidade de experimentação dos produtos e a conveniência de resolver trocas e devoluções com maior facilidade.

5.3 Limitações do estudo

Dentre as limitações do estudo está a questão de terem sido visitados apenas três *shoppings* da cidade do Rio de Janeiro e as entrevistas terem sido feitas com 20 pessoas, o que não garante que se trata da opinião e perspectiva de todos os consumidores de *shoppings centers* e nem de todos os cariocas. Ademais, acrescenta-se a necessidade de uma investigação sobre o padrão de consumo em outros estados brasileiros de forma agregar robustez e consistência nos achados do estudo.

5.4 Sugestões para pesquisas futuras

O presente estudo abre margem para futuras pesquisas na área analisada em detrimento da possibilidade de observação em circunstâncias isoladas, como a observação do padrão de compra em *shopping centers* em temporadas de alta estação, como natal e dia das mães, assim como no ato de compra de produtos

específicos ou mesmo na análise de escolha por determinadas áreas do *shopping* em detrimento de outras.

Referências Bibliográficas

AGUIAR, E. C.; DE FARIAS, S. A. **PERCEPÇÃO DA PRESENÇA DOS OUTROS CONSUMIDORES E SUA RELAÇÃO COM EMOÇÕES E VALOR HEDÔNICO DE COMPRA**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 55, n. 6, p. 712-723, 2015.

ALBUQUERQUE, L. C. E. **Experiência do consumidor no comércio eletrônico em Portugal**: análise das motivações, critérios de avaliação e intenção de compra em lojas online. Universidade Fernando Pessoa. Porto, 2023.

ALMEIDA, L. S. **O novo consumidor digital**: como o aumento das compras online impactam no mercado de shopping centers. Ânima Educação, 2019. Disponível em: <https://repositorio-api.animaeducacao.com.br/server/api/core/bitstreams/bb3c9fcc-a71f-49f4-90a5-a835d2cc2d42/content>. Acesso em: 25 out. 2024.

ALMEIDA JÚNIOR, M. F. **Tenant Mix**: um estudo de caso de um shopping regional na Amazônia. Faculdade de Economia – Universidade do Porto. Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços. Porto, 2020.

ALVES, Lilian *et al.* **LOYALTY OF CONSUMERS IN THE RETAIL MARKET OF WOMEN'S CLOTHING AND SHOES BASED ON SATISFACTION WITH QUALITATIVE ATTRIBUTES**. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 13, n. 4, p. 685-708, 2020.

AQUINO, S. D. *et al.* **Validity evidences of the Buying Impulsiveness Scale in the Brazilian Context**. Psico-USF, Bragança Paulista, v. 25, n. 1, p. 15-25, 2020.

CALDAS, M. E. A. L. **Comércio online**: a nova configuração mercadológica vista pelas lentes chinesas e brasileiras. Faculdade Damas – Instituição Cristã. Recife, 2019.

CARVALHO, D. O marasmo acabou. **Revista Exame**, São Paulo, Editora Abril, edição 894: ano 41, n. 10, 2007, p. 36 – 38.

COSTA, F. A. N. M. **Os potenciais dos shoppings centers no processo de territorialização na cidade de Fortaleza**. Observatório de La Economia Latino-americana, n. 12, 2019.

D'AIUTO, M. F. **O desenvolvimento de shopping center no Brasil**. Universidade Federal do Rio de Janeiro – Instituto de Economia. Rio de Janeiro, 2013.

DE ARAGÃO, C. G. *et al.* **Analysis of consumers purchase intention in commerce and services in the neighborhood and the Impact of Covid-19.** Production, [s. l.], v. 34, 2024.

EY PATHERNON. **Impactos da Covid-19 no consumidor de shopping center no Brasil**, julho de 2020. Disponível em: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/pt_br/releases/ey-parthenon-shoppings.pdf. Acesso em: 09 out. 2024.

FRACARI, L. **E-commerce 5.0: como a inteligência artificial está transformando a experiência de compras.** E-commerce Brasil, 2024. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/e-commerce-5-0-como-a-inteligencia-artificial-esta-transformando-a-experiencia-de-compras>. Acesso em: 16 out. 2024.

GARREFA, F. **A evolução da indústria de shopping centers no Brasil: tendências recentes.** II Colóquio Internacional sobre o Comércio e Cidade: uma relação de origem. Universidade de São Paulo – USP, 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2021.

GIUSTI, M. B. **Consumo da população brasileira movimentará R\$ 7,3 trilhões em 2024.** Correio Braziliense, 2024. Disponível em: <https://www.correio braziliense.com.br/economia/2024/07/6892597-consumo-da-populacao-brasileira-movimentara-rs-73-trilhoes-em-2024.html>. Acesso em: 16 out. 2024.

GOMES, B. C. **Situação de trabalho em um shopping center de Uberlândia – MG.** Universidade Federal de Uberlândia – Instituto de Ciências Sociais. Uberlândia, 2020.

GOMEZ, L. A. E. Shopping centers challenging decline: Competitive strategies in three case studies from Madrid's urban area. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 79, July, 2024.

GOUVÊA, M. A. *et al.* **LEALDADE EM COMPRAS ONLINE VERSUS OFFLINE: REFLEXÕES SOBRE OS FATORES RELEVANTES.** O&S, Salvador, v. 20, n. 64, p. 37-53, 2013.

GRAÇA, C. A. P. R. **Relevância das tendências do mercado global para os consumidores: Análise para as categorias de produtos FMCG.** Universidade Católica Portuguesa. Dissertação de Mestrado. Porto, 2022.

HERMOSO, T. O. **Os shoppings centers e os espaços urbanos: novas relações entre o público e o privado em Presidente Prudente e Ribeirão Preto.** Universidade de São Paulo – USP. Instituto de Arquitetura e Urbanismo. São Carlos, 2018.

HERNANDEZ, J. M. C. **FOI BOM PARA VOCÊ? UMA COMPARAÇÃO DO VALOR HEDÔNICO DE COMPRAS FEITAS EM DIFERENTES TIPOS DE VAREJISTAS**. REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MACKENZIE, [s. l.], v. 10, n. 2, 2009.

IKEDA, A. A. *et al.* **MARKETING VIVENCIAL: O CASO DE EVENTOS MUSICAIS NO SHOPPING**. REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MACKENZIE, [s. l.], n. 3, p. 72-87, 2006.

LAROCCA, M. T. G. **Marketing de Experiência: um estudo dos aspectos conceituais**. Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 18, p. 781-793, 2020.

LIMEIRA, T. M. V. **Comportamento do Consumidor brasileiro**. 2 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2016.

MENDONÇA, A. S.; NUNES, V. G. A.; PEREIRA, J. A. **Shopping Centers: Análise das práticas de sustentabilidade aliadas ao bem-estar dos usuários**. Universidade Federal de Santa Catarina. VII ENSUS – Encontro de Sustentabilidade em Projeto, Florianópolis, 2019.

MILAN, G. S. *et al.* **A CONFIGURAÇÃO DA IMAGEM DE UM SHOPPING CENTER NA PERCEPÇÃO DE CONSUMIDORES LOCAIS**. Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, n. 1, ed. 74, p. 83-114, 2013.

NEVES, G. S.; BREI, V. A. **O Impacto da Interação Social na Adaptação Hedônica do Consumidor**. RAC, Rio de Janeiro, v. 20, n. 3, 2016.

OLIVEIRA, B. B. **Análise da percepção do consumidor em relação aos canais de compra online**. Instituto Politécnico de Portalegre. Dissertação de Mestrado. Portalegre, 2021.

PIRES, S. I. V. **E-commerce e pandemia: comportamento de compra online antes e durante a pandemia do covid-19**. Universidade Nova de Lisboa. Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação, 2021.

RONCHI, L.; VICENZI, T. K. **Comportamento do Consumidor**. Indaial: UNIASSELVI, 2018.

SANTA, A. **O futuro do varejo como um canal *figital*: a convergência entre o físico e o digital**. E-commerce Brasil, 2023. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/o-futuro-do-varejo-como-um-canal-figital-a-convergencia-entre-o-fisico-e-o-digital>. Acesso em: 30 set. 2024.

SANTOS, E. A. P.; CRUZ M. T. S. **Gestão de Pessoas no Século XXI: Desafios e Tendências para além de modismos.** São Paulo: Tiki Books: PUC-SP/ PIPEq, 2019.

SOLOMON, M. R. **O comportamento do Consumidor.** 11. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2016.

SOUZA, E. **Reinventar-se ou morrer: a transformação dos shoppings sob o novo paradigma econômico/urbano.** Ecosistema Urbano, 2017. Disponível em: <https://www.archdaily.com.br/br/871024/reinventar-se-ou-morrer-a-transformacao-dos-shoppings-sob-o-novo-paradigma-economico-urbano>. Acesso em: 09 out. 2024.

TAGLIASSUCHI, G. **Reinvenção dos shoppings centers.** Agência Dupla, 2023. Disponível em: <https://www.agenciadupla.com/reinvencao-dos-shopping-centers/>. Acesso em: 30 set. 2024.

Apêndices

Apêndice A

Roteiro de entrevista semiestruturada para clientes

- Gênero

- Idade

- Renda média mensal

- 1- Quantas vezes por mês, geralmente, você vem ao *shopping*?
- 2- Por que hoje você escolheu esse *shopping*? E geralmente, quais são os critérios de escolha?
- 3- Como você geralmente decide onde fazer suas compras, em um *shopping* ou *online*?
- 4- O que você mais valoriza ao comprar em um shopping em comparação com compras online?
- 5- Você prefere fazer suas compras de forma presencial ou *online*? Por quê?
- 6- Como as suas compras em *shopping* mudaram desde que o *e-commerce* começou a crescer?
- 7- Em quais situações você escolhe fazer compras *online* ao invés de visitar um *shopping*?
- 8- Quando você decide ir a um *shopping*, quais tipos de produtos costuma buscar e por quê?
- 9- O que, para você, ainda falta nas lojas *online* que faz com que você continue visitando *shoppings*?
- 10- Como a experiência de compra em um *shopping* poderia ser melhorada para competir com as lojas *online*?
- 11- Em sua opinião, quais são as principais vantagens de fazer compras em um *shopping* em comparação ao *e-commerce*? E as desvantagens?
- 12- Em relação ao atendimento, como você compararia a experiência de compra em *shoppings* com a experiência em lojas *online*?
- 13- Se você pudesse escolher entre comprar *online* ou em uma loja do *shopping*, quais fatores seriam decisivos na sua escolha?

Roteiro de entrevista semiestruturada para funcionários

- Gênero

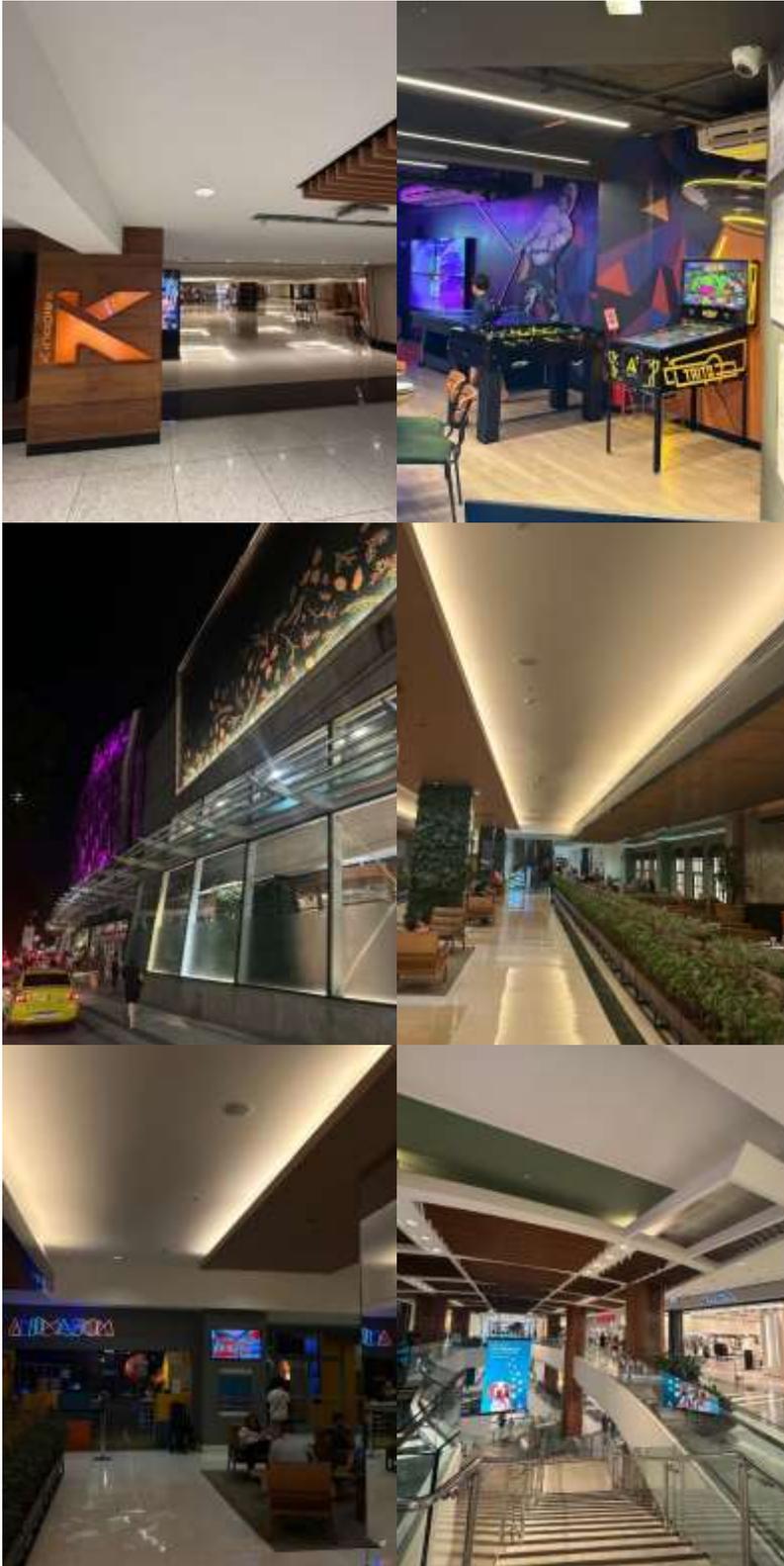
- Idade

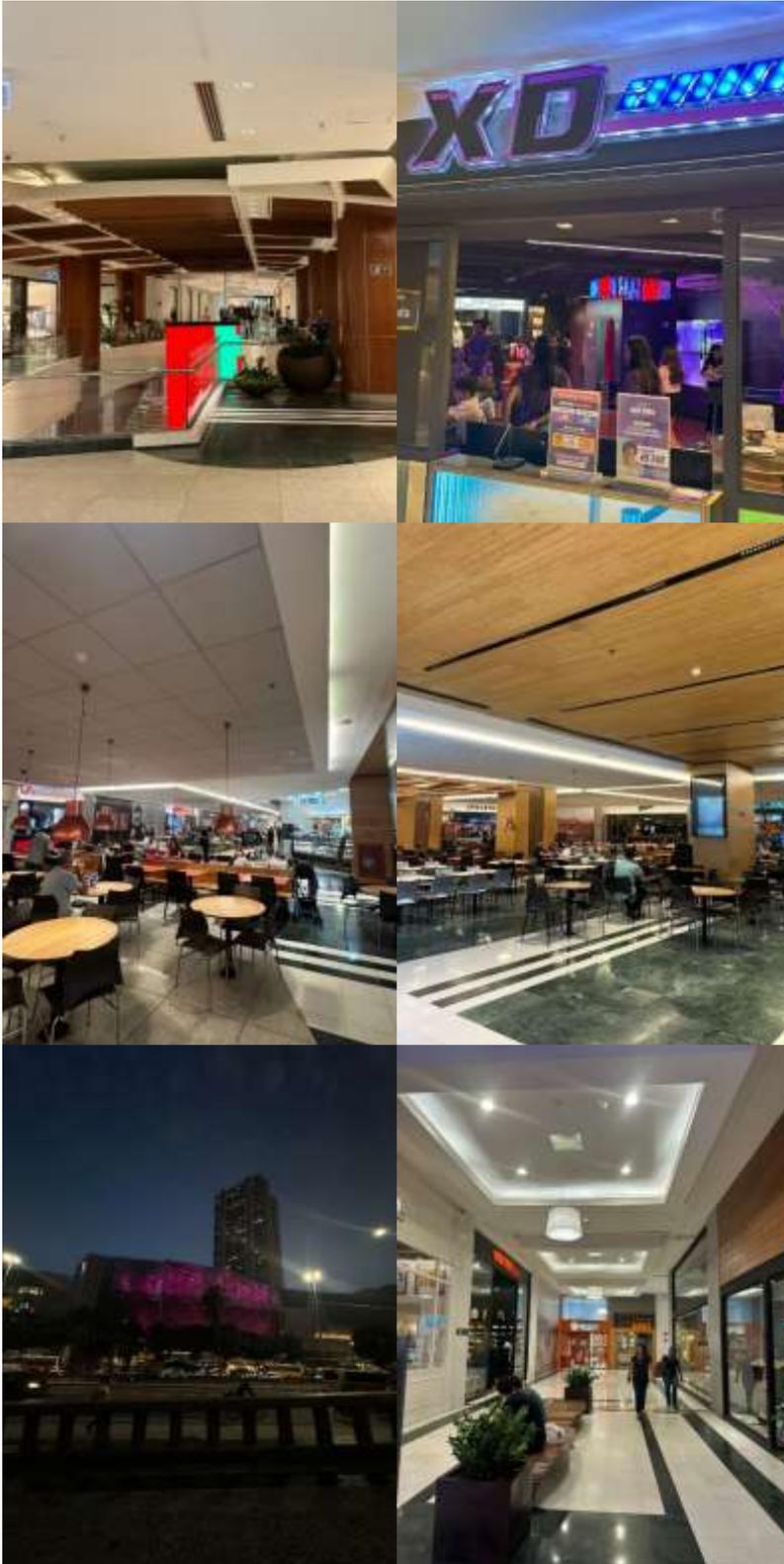
- Renda média mensal

- 1- Qual é o setor da loja em que você trabalha? Há quanto tempo você trabalha neste *shopping*?

- 2- Quais mudanças você notou nos hábitos de compra dos clientes desde o aumento das vendas *online*?
- 3- Como os clientes costumam descrever suas preferências entre comprar em lojas físicas e *online* quando conversam com você?
- 4- Em sua opinião, o que faz com que os clientes ainda escolham comprar em lojas físicas em vez de optar pelo *e-commerce*?
- 5- Como o crescimento do *e-commerce* tem afetado o movimento e as vendas na loja em que você trabalha?
- 6- Que *feedbacks* você costuma ouvir dos clientes sobre a experiência de compra *online* em comparação com a experiência no *shopping*?
- 7- Na sua visão, quais são os principais atrativos de um *shopping* que ainda fazem os clientes preferirem esse ambiente para compras?
- 8- Como a pandemia e o aumento do *e-commerce* mudaram a rotina de trabalho e a relação com os clientes?
- 9- Quais estratégias ou adaptações você percebe que as lojas do *shopping* adotaram para competir com o comércio *online*?
- 10- Em sua opinião, quais são os maiores desafios enfrentados pelas lojas físicas devido ao crescimento das plataformas de *e-commerce*?
- 11- Na sua percepção, como as ofertas e promoções de lojas físicas se comparam às oferecidas *online*, e como isso impacta a decisão dos clientes?
- 12- O que você acredita que o *shopping* e as lojas podem fazer para oferecer uma experiência que se destaque em relação às compras *online*?

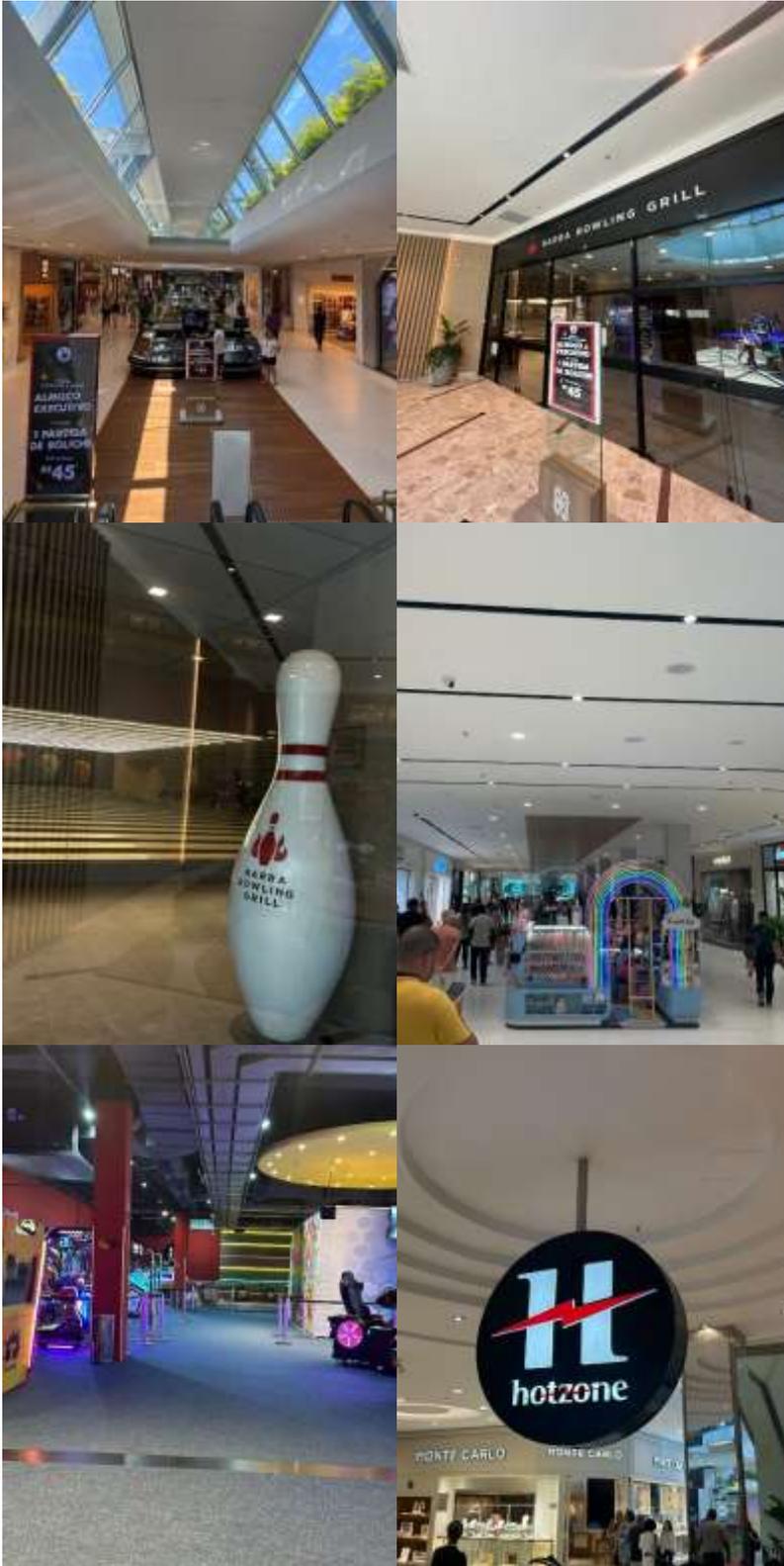
Apêndice B



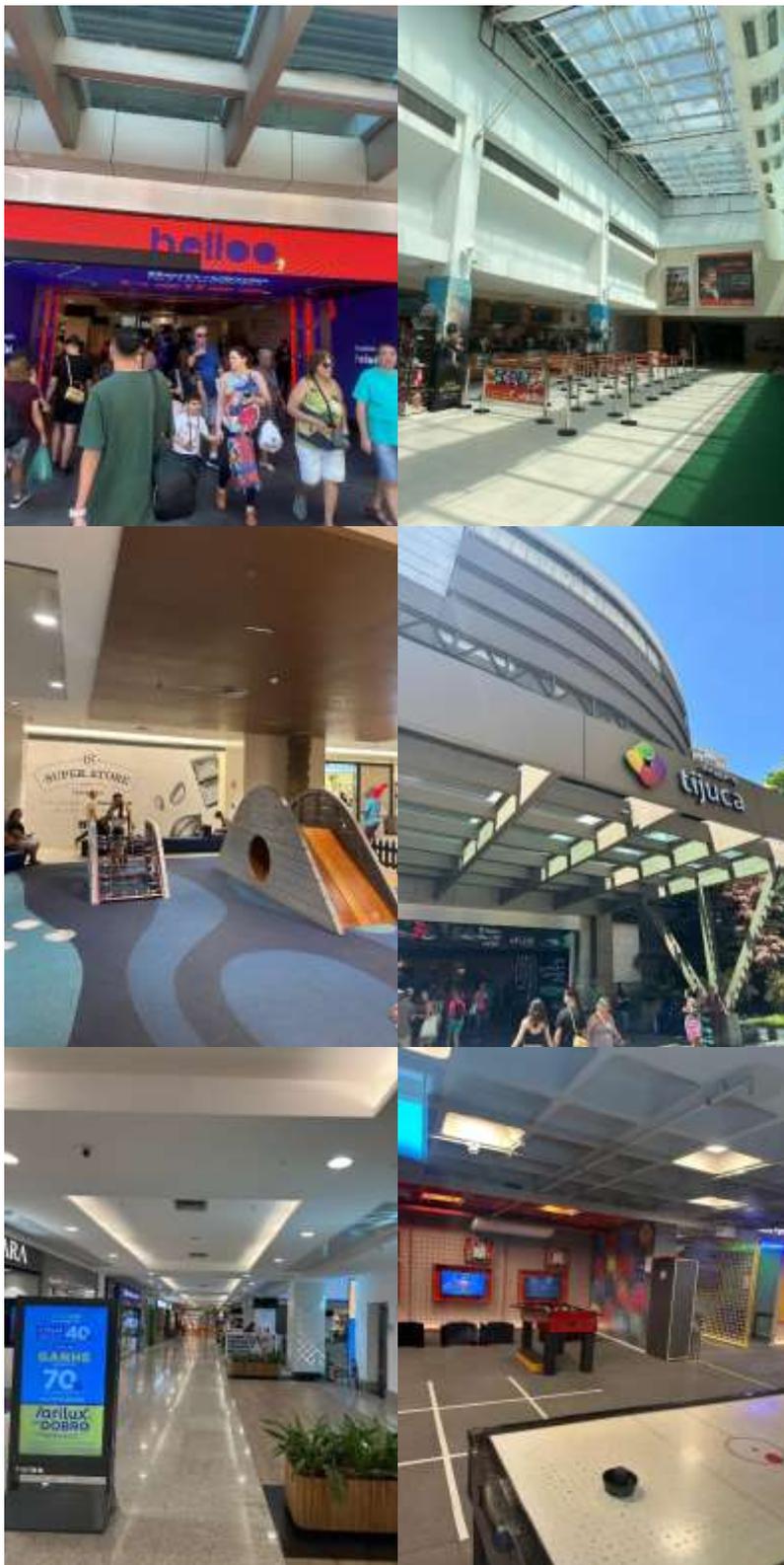


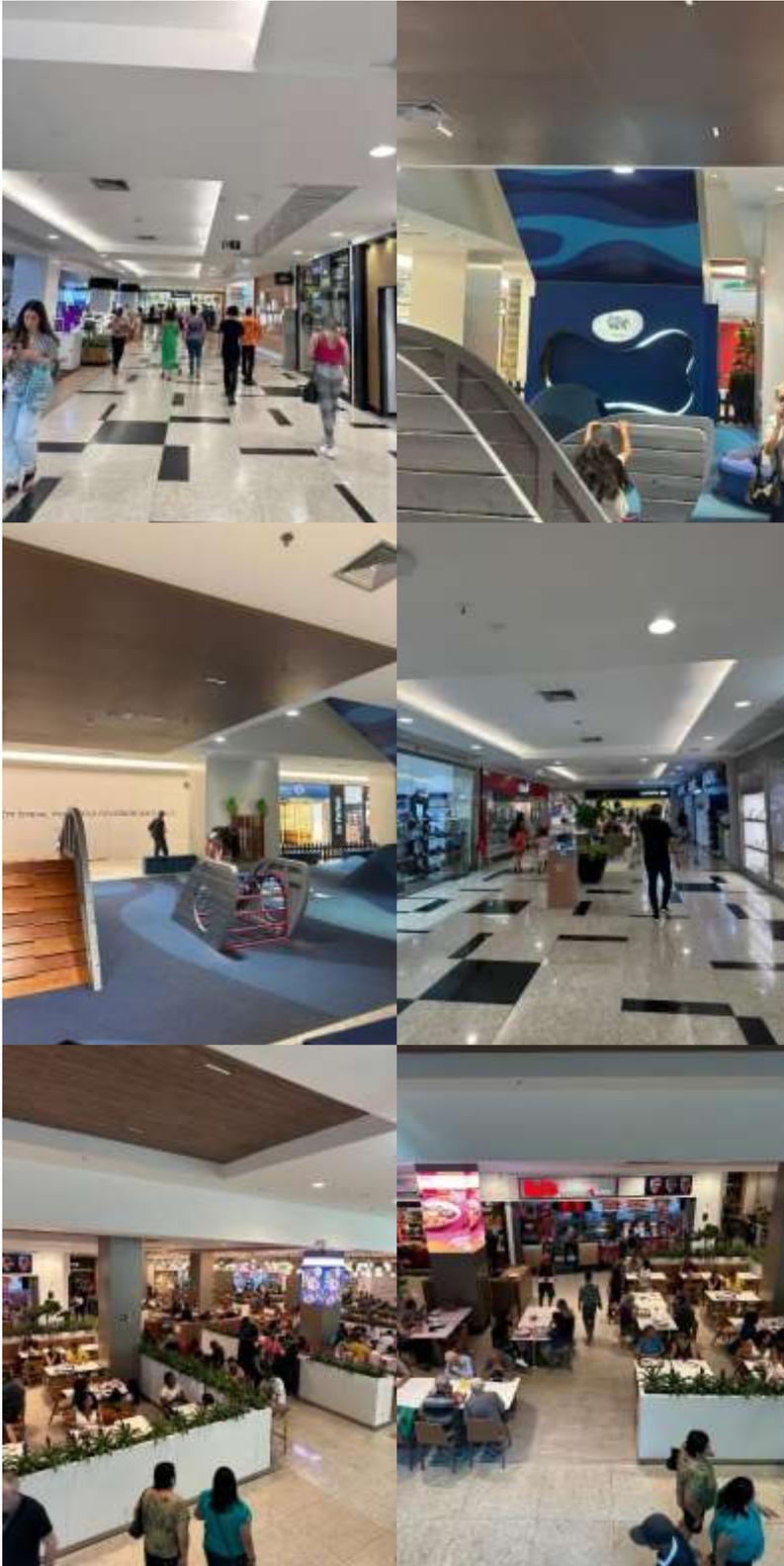
Apêndice C





Apêndice D





Apêndice E

Respostas das entrevistas com os clientes

- **Cliente 1 do *Shopping A***

Gênero: Feminino

Idade: 35 anos

Renda média mensal: R\$ 8.000,00

Quantas vezes por mês, geralmente, você vem ao *shopping*?

Eu venho ao *shopping*, em média, 3 a 4 vezes por mês. Gosto de vir para resolver coisas do dia a dia, como compras de roupas, presentes e para aproveitar a praça de alimentação, pegar um cinema, ir ao mercado... Tudo no mesmo lugar.

Por que hoje você escolheu esse *shopping*? E geralmente, quais são os critérios de escolha?

Hoje eu escolhi esse *shopping* pela variedade de lojas que ele oferece e pela localização, que é conveniente para mim. Geralmente, meus critérios são proximidade, *mix* de lojas e a estrutura do *shopping*, como estacionamento fácil e opções de lazer.

Como você geralmente decide onde fazer suas compras, em um *shopping* ou *online*?

Depende do tipo de produto. Se for algo que eu preciso experimentar, como roupas ou sapatos, prefiro vir ao *shopping*. Para itens que já conheço bem, como eletrônicos, às vezes compro *online*, dependendo da oferta e do prazo de entrega.

O que você mais valoriza ao comprar em um *shopping* em comparação com compras *online*?

O que eu mais valorizo é a possibilidade de ver, tocar e experimentar os produtos antes de comprar, além de levar na hora. O atendimento personalizado também faz a diferença para mim.

Você prefere fazer suas compras de forma presencial ou *online*? Por quê?

Depende do que estou comprando, mas no geral, prefiro presencial porque gosto da experiência de ir às lojas, experimentar os produtos e resolver tudo no mesmo dia. *Online* eu só compro quando é algo muito prático ou uma promoção imperdível.

Como as suas compras em *shopping* mudaram desde que o *e-commerce* começou a crescer?

Com o crescimento do *e-commerce*, passei a pesquisar mais *online* antes de vir ao *shopping*. Muitas vezes, já chego sabendo o que quero. Mas continuo frequentando o *shopping* para compras mais importantes e para ter uma experiência mais completa.

Em quais situações você escolhe fazer compras *online* ao invés de visitar um *shopping*?

Quando estou sem tempo ou quando encontro ofertas muito boas em lojas online. Também prefiro *online* para produtos que não preciso experimentar, como eletrônicos ou livros.

Quando você decide ir a um *shopping*, quais tipos de produtos costuma buscar e por quê?

Geralmente vou ao *shopping* para comprar roupas, sapatos e acessórios, porque gosto de ver o produto antes de decidir. Também venho para presentes e para resolver coisas mais rápidas que exigem ir a várias lojas diferentes.

O que, para você, ainda falta nas lojas *online* que faz com que você continue visitando *shoppings*?

O que mais falta é a experiência de poder experimentar, tocar nos produtos e o atendimento presencial. Além disso, gosto de resolver as coisas na hora, e em lojas *online*, muitas vezes, preciso esperar pela entrega.

Como a experiência de compra em um *shopping* poderia ser melhorada para competir com as lojas *online*?

A experiência poderia ser melhorada com mais serviços personalizados, como consultores de estilo ou promoções exclusivas para quem frequenta o *shopping*. Programas de fidelidade que oferecem mais benefícios também seriam interessantes.

Em sua opinião, quais são as principais vantagens de fazer compras em um *shopping* em comparação ao *e-commerce*? E as desvantagens?

As principais vantagens são poder experimentar os produtos, o atendimento personalizado, e levar a compra na hora. A desvantagem é o tempo gasto, especialmente com trânsito ou filas, enquanto no *online* você compra rapidamente.

Em relação ao atendimento, como você compararia a experiência de compra em *shoppings* com a experiência em lojas *online*?

O atendimento em lojas físicas costuma ser mais próximo e personalizado, você pode tirar dúvidas na hora. Já *online*, depende muito do suporte e às vezes demora mais para resolver problemas, como trocas ou questões de pagamento.

Se você pudesse escolher entre comprar *online* ou em uma loja do *shopping*, quais fatores seriam decisivos na sua escolha?

Os fatores decisivos seriam o tipo de produto, o preço e o prazo de entrega. Se eu preciso de algo imediatamente ou quero experimentar, escolho a loja física. Se for um produto que não exige testes e o *online* estiver mais barato, opto pelo *e-commerce*.

- **Cliente 2 do *Shopping A***

Gênero: Masculino

Idade: 28 anos

Renda média mensal: R\$ 6.000,00

Quantas vezes por mês, geralmente, você vem ao *shopping*?

Normalmente, venho de 1 a 2 vezes por mês. Geralmente para compras rápidas, um passeio ou quando preciso ir ao cinema.

Por que hoje você escolheu esse *shopping*? E geralmente, quais são os critérios de escolha?

Escolhi porque ele é próximo do meu trabalho, então é prático para mim. Em geral, o que pesa mais na escolha é a proximidade e o fato de encontrar tudo que preciso em um só lugar.

Como você geralmente decide onde fazer suas compras, em um *shopping* ou *online*?

Eu costumo verificar primeiro *online*, comparo preços e opções. Mas se é algo que preciso logo ou quero ver pessoalmente, vou ao *shopping*.

O que você mais valoriza ao comprar em um *shopping* em comparação com compras *online*?

Eu valorizo a rapidez, poder sair com o produto na mão. Além disso, a segurança de ver o que estou comprando é um ponto forte, principalmente para roupas ou produtos mais caros.

Você prefere fazer suas compras de forma presencial ou *online*? Por quê?

Eu prefiro *online* por causa da praticidade e da comodidade, mas para algumas coisas, como roupas e sapatos, ainda prefiro presencial, pois preciso experimentar.

Como as suas compras em *shopping* mudaram desde que o *e-commerce* começou a crescer?

Minhas compras em *shopping* diminuíram, compro mais *online* do que antes. Agora vou ao *shopping* quando estou de passagem ou para algo específico, como eletrônicos ou presentes.

Em quais situações você escolhe fazer compras *online* ao invés de visitar um *shopping*?

Quando estou com pouco tempo ou quando o produto *online* tem um preço mais atrativo. Se eu não precisar ver o produto antes, opto por comprar *online*.

Quando você decide ir a um *shopping*, quais tipos de produtos costuma buscar e por quê?

Costumo buscar roupas, eletrônicos e presentes. Para esses produtos, gosto de ver pessoalmente e ter a certeza do que estou comprando.

O que, para você, ainda falta nas lojas *online* que faz com que você continue visitando *shoppings*?

A principal questão é o tempo de espera. Se eu preciso de algo para o mesmo dia ou semana, prefiro ir ao *shopping*. Além disso, a questão da troca é mais prática presencialmente.

Como a experiência de compra em um *shopping* poderia ser melhorada para competir com as lojas *online*?

Acho que mais descontos ou promoções exclusivas para quem compra presencialmente seriam uma boa ideia. Outro ponto seria reduzir filas ou otimizar o atendimento com tecnologias que acelerem o processo.

Em sua opinião, quais são as principais vantagens de fazer compras em um *shopping* em comparação ao *e-commerce*? E as desvantagens?

Vantagens: experimentar e levar na hora. Desvantagens: às vezes é cansativo, principalmente quando está cheio ou em datas especiais com muito movimento.

Em relação ao atendimento, como você compararia a experiência de compra em *shoppings* com a experiência em lojas *online*?

O atendimento no *shopping* é mais direto e pessoal, o que ajuda nas dúvidas, mas no *online* eu gosto da facilidade de resolver coisas por *chat* ou *e-mail*, mesmo que demore um pouco mais.

Se você pudesse escolher entre comprar *online* ou em uma loja do *shopping*, quais fatores seriam decisivos na sua escolha?

Preço, prazo de entrega. Se o *online* for mais barato e rápido, opto por ele. Se preciso de urgência ou de experimentar, vou ao *shopping*.

- **Cliente 3 do *Shopping A***

Gênero: Feminino

Idade: 45 anos

Renda média mensal: R\$ 12.000,00

Quantas vezes por mês, geralmente, você vem ao *shopping*?

Venho umas 2 vezes por mês. Geralmente é para compras específicas, ou quando quero fazer um passeio e aproveitar para resolver algo.

Por que hoje você escolheu esse *shopping*? E geralmente, quais são os critérios de escolha?

Escolhi hoje porque precisava resolver várias coisas em um só lugar, e esse *shopping* tem tudo que eu preciso. Costumo escolher com base na variedade de lojas e no ambiente, gosto de lugares mais tranquilos e organizados.

Como você geralmente decide onde fazer suas compras, em um *shopping* ou *online*?

Depende do meu tempo. Se é algo que posso comprar sem ver pessoalmente e estou sem tempo, opto pelo *online*. Caso contrário, gosto de ir ao *shopping* para ver de perto, principalmente roupas e sapatos.

O que você mais valoriza ao comprar em um *shopping* em comparação com compras *online*?

Valorizo a experiência completa: ver os produtos, tocar, experimentar e, claro, resolver tudo de uma vez só. Além disso, o atendimento personalizado é um ponto positivo.

Você prefere fazer suas compras de forma presencial ou *online*? Por quê?

Prefiro presencial, principalmente para roupas, acessórios e cosméticos. Gosto de ver a qualidade e experimentar antes de comprar.

Como as suas compras em *shopping* mudaram desde que o *e-commerce* começou a crescer?

Compro mais *online* hoje em dia, especialmente para itens práticos como eletrônicos e livros. No entanto, continuo indo ao *shopping* para produtos que precisam ser vistos e para presentes.

Em quais situações você escolhe fazer compras *online* ao invés de visitar um *shopping*?

Quando o produto é simples, e eu já sei o que quero. Ou se encontro uma promoção boa demais para deixar passar, aí prefiro comprar *online*.

Quando você decide ir a um *shopping*, quais tipos de produtos costuma buscar e por quê?

Vou principalmente para roupas, acessórios, cosméticos e presentes. Esses itens são mais difíceis de comprar *online* sem ver pessoalmente, e prefiro ter certeza da qualidade.

O que, para você, ainda falta nas lojas *online* que faz com que você continue visitando *shoppings*?

A falta de possibilidade de experimentar e ver a qualidade real dos produtos. Além disso, muitas vezes a troca ou devolução *online* é mais complicada.

Como a experiência de compra em um *shopping* poderia ser melhorada para competir com as lojas *online*?

Seria interessante mais serviços exclusivos, como atendimento personalizado ou ofertas especiais para clientes do *shopping*. Também penso que mais opções de pagamento flexíveis e experiências digitais integradas ajudariam.

Em sua opinião, quais são as principais vantagens de fazer compras em um *shopping* em comparação ao *e-commerce*? E as desvantagens?

A maior vantagem é experimentar o produto e ter a segurança da compra imediata. A desvantagem é o tempo que às vezes gastamos para deslocamento ou filas, enquanto no *online* a compra é feita em minutos.

Em relação ao atendimento, como você compararia a experiência de compra em *shoppings* com a experiência em lojas *online*?

O atendimento no *shopping* é mais humano e direto, você tem ajuda imediata. No *online*, pode ser prático, mas às vezes a resposta demora e não é tão pessoal.

Se você pudesse escolher entre comprar *online* ou em uma loja do *shopping*, quais fatores seriam decisivos na sua escolha?

A rapidez, ver o produto ao vivo, e a conveniência de levar o item na hora. Além disso, o preço e a facilidade de troca também influenciam muito na minha escolha.

- **Cliente 1 do *Shopping B***

Gênero: Masculino

Idade: 22 anos

Renda média mensal: R\$ 3.000,00

Quantas vezes por mês, geralmente, você vem ao *shopping*?

Aproximadamente 2 vezes por mês, principalmente para lazer, como cinema e alimentação.

Por que hoje você escolheu esse *shopping*? E geralmente, quais são os critérios de escolha?

Escolhi porque é o mais próximo da minha casa e tem uma boa variedade de opções de lazer. Geralmente, escolho pela proximidade e pelo preço do estacionamento.

Como você geralmente decide onde fazer suas compras, em um *shopping* ou *online*?

Decido com base no preço e na praticidade. Se encontro uma oferta online boa, prefiro comprar de casa. Caso contrário, venho ao *shopping*.

O que você mais valoriza ao comprar em um *shopping* em comparação com compras *online*?

A chance de ver o produto ao vivo e resolver tudo na hora, sem precisar esperar pela entrega.

Você prefere fazer suas compras de forma presencial ou *online*? Por quê?

Prefiro *online* por ser mais prático, mas para roupas e acessórios, eu sempre venho ao *shopping* para experimentar.

Como as suas compras em *shopping* mudaram desde que o *e-commerce* começou a crescer?

Compro menos no *shopping* agora. Faço a maior parte das compras *online*, especialmente para eletrônicos.

Em quais situações você escolhe fazer compras *online* ao invés de visitar um *shopping*?

Quando o preço *online* é melhor ou quando o produto não precisa ser testado.

Quando você decide ir a um *shopping*, quais tipos de produtos costuma buscar e por quê?

Principalmente roupas e calçados, já que preciso experimentar. Além disso, aproveito para comprar algo enquanto passeio.

O que, para você, ainda falta nas lojas *online* que faz com que você continue visitando *shoppings*?

A rapidez na troca de produtos e a possibilidade de testar antes de comprar.

Como a experiência de compra em um *shopping* poderia ser melhorada para competir com as lojas *online*?

Melhorando a rapidez no atendimento e oferecendo mais benefícios exclusivos para quem compra fisicamente.

Em sua opinião, quais são as principais vantagens de fazer compras em um *shopping* em comparação ao *e-commerce*? E as desvantagens?

A vantagem é poder ver o produto e levar na hora. A desvantagem é o tempo gasto com deslocamento e filas.

Em relação ao atendimento, como você compararia a experiência de compra em *shoppings* com a experiência em lojas *online*?

O atendimento no *shopping* é mais personalizado, mas *online* é mais rápido e prático, com suporte disponível a qualquer momento.

Se você pudesse escolher entre comprar *online* ou em uma loja do *shopping*, quais fatores seriam decisivos na sua escolha?

Preço, conveniência e ver o produto antes de comprar.

- **Cliente 2 do *Shopping B***

Gênero: Feminino

Idade: 50 anos

Renda média mensal: R\$ 9.000,00

Quantas vezes por mês, geralmente, você vem ao *shopping*?

Geralmente, venho umas 3 vezes por mês para fazer compras e resolver pendências no banco.

Por que hoje você escolheu esse *shopping*? E geralmente, quais são os critérios de escolha?

Porque é mais completo, tem muitas lojas e serviços. Costumo escolher por conveniência e variedade de lojas.

Como você geralmente decide onde fazer suas compras, em um *shopping* ou *online*?

Depende da urgência. Se preciso do produto rapidamente, prefiro o *shopping*. Caso contrário, pesquiso online.

O que você mais valoriza ao comprar em um *shopping* em comparação com compras *online*?

A possibilidade de ver a qualidade do produto pessoalmente e poder tirá-lo da loja no mesmo dia.

Você prefere fazer suas compras de forma presencial ou *online*? Por quê?

Prefiro presencial para produtos de moda e beleza, porque gosto de experimentar e ver de perto.

Como as suas compras em *shopping* mudaram desde que o *e-commerce* começou a crescer?

Eu uso o *e-commerce* para produtos mais simples, como livros e eletrônicos, mas continuo indo ao *shopping* para roupas e acessórios.

Em quais situações você escolhe fazer compras *online* ao invés de visitar um *shopping*?

Quando já sei exatamente o que quero comprar e não preciso experimentar.

Quando você decide ir a um *shopping*, quais tipos de produtos costuma buscar e por quê?

Roupas, sapatos e produtos de beleza, porque preciso ver e testar antes de comprar.

O que, para você, ainda falta nas lojas *online* que faz com que você continue visitando *shoppings*?

A experiência de poder ver e experimentar os produtos.

Como a experiência de compra em um *shopping* poderia ser melhorada para competir com as lojas *online*?

Oferecendo serviços exclusivos e promoções melhores para quem compra presencialmente.

Em sua opinião, quais são as principais vantagens de fazer compras em um *shopping* em comparação ao *e-commerce*? E as desvantagens?

Vantagens: experimentar os produtos, atendimento personalizado. Desvantagens: o tempo gasto para ir até o *shopping* e o movimento nas lojas.

Em relação ao atendimento, como você compararia a experiência de compra em *shoppings* com a experiência em lojas *online*?

No *shopping*, o atendimento é mais humano e personalizado, enquanto *online* é mais impessoal, mas eficiente.

Se você pudesse escolher entre comprar *online* ou em uma loja do *shopping*, quais fatores seriam decisivos na sua escolha?

A oportunidade de experimentar e a urgência em obter o produto.

- **Cliente 3 do Shopping B**

Gênero: Masculino

Idade: 34 anos

Renda média mensal: R\$ 15.000,00

Quantas vezes por mês, geralmente, você vem ao *shopping*?

Venho cerca de 4 vezes por mês, principalmente por conta de reuniões e compras rápidas.

Por que hoje você escolheu esse *shopping*? E geralmente, quais são os critérios de escolha?

Hoje escolhi pela conveniência, pois estava próximo a uma reunião. Costumo optar por *shoppings* que tenham uma boa estrutura e lojas mais exclusivas.

Como você geralmente decide onde fazer suas compras, em um *shopping* ou *online*?

Verifico a urgência e o tipo de produto. Para itens de luxo ou que preciso ver, vou ao *shopping*. Para itens mais práticos, compro *online*.

O que você mais valoriza ao comprar em um *shopping* em comparação com compras *online*?

O contato direto com o produto, especialmente em compras mais caras ou delicadas.

Você prefere fazer suas compras de forma presencial ou *online*? Por quê?

Para itens de alta qualidade ou que preciso avaliar melhor, prefiro presencial. Para o resto, *online* é mais prático.

Como as suas compras em *shopping* mudaram desde que o *e-commerce* começou a crescer?

Compro mais produtos básicos *online*, como eletrônicos, mas continuo frequentando o *shopping* para peças de roupa ou acessórios de maior valor.

Em quais situações você escolhe fazer compras online ao invés de visitar um *shopping*?

Quando é um produto que já conheço bem e quero economizar tempo.

Quando você decide ir a um *shopping*, quais tipos de produtos costuma buscar e por quê?

Roupas de marca, calçados e alguns eletrônicos, porque gosto de ver a qualidade pessoalmente.

O que, para você, ainda falta nas lojas *online* que faz com que você continue visitando *shoppings*?

A confiança na qualidade e o atendimento personalizado que recebo no *shopping*.

Como a experiência de compra em um *shopping* poderia ser melhorada para competir com as lojas *online*?

Mais serviços exclusivos para clientes fiéis e maior agilidade no atendimento.

Em sua opinião, quais são as principais vantagens de fazer compras em um *shopping* em comparação ao *e-commerce*? E as desvantagens?

Vantagens: a certeza sobre o produto e o ambiente de compras. Desvantagens: o tempo gasto com deslocamento e a falta de ofertas tão competitivas quanto *online*.

Em relação ao atendimento, como você compararia a experiência de compra em *shoppings* com a experiência em lojas *online*?

No *shopping*, o atendimento é mais próximo e especializado, enquanto *online* é mais rápido, mas muitas vezes impessoal.

Se você pudesse escolher entre comprar *online* ou em uma loja do *shopping*, quais fatores seriam decisivos na sua escolha?

Qualidade do atendimento, ver o produto, e o preço.

- **Cliente 1 do Shopping C**

Gênero: Feminino

Idade: 40 anos

Renda média mensal: R\$ 10.000,00

Quantas vezes por mês, geralmente, você vem ao *shopping*?

Venho ao *shopping* de 1 a 2 vezes por mês, principalmente para passeios e compras de roupas.

Por que hoje você escolheu esse *shopping*? E geralmente, quais são os critérios de escolha?

Escolhi porque gosto das lojas de moda e das opções de restaurantes. Geralmente, escolho por ter lojas de marcas que gosto.

Como você geralmente decide onde fazer suas compras, em um *shopping* ou *online*?

Depende do produto. Se é algo que não preciso experimentar, compro *online*. Para moda e beleza, prefiro o *shopping*.

O que você mais valoriza ao comprar em um *shopping* em comparação com compras *online*?

Gosto de ver a peça, experimentar e sentir a textura, principalmente em roupas e calçados.

Você prefere fazer suas compras de forma presencial ou *online*? Por quê?

Depende do produto, mas geralmente prefiro presencial para roupas e *online* para itens de casa ou eletrônicos.

Como as suas compras em *shopping* mudaram desde que o *e-commerce* começou a crescer?

Hoje em dia, faço uma mistura. Compro mais eletrônicos e livros *online*, mas venho ao *shopping* quando quero uma experiência mais completa.

Em quais situações você escolhe fazer compras *online* ao invés de visitar um *shopping*?

Quando já sei o que quero e não preciso experimentar ou ver pessoalmente.

Quando você decide ir a um *shopping*, quais tipos de produtos costuma buscar e por quê?

Roupas, sapatos e maquiagem. Gosto de ver a qualidade e testar antes de comprar.

O que, para você, ainda falta nas lojas *online* que faz com que você continue visitando *shoppings*?

A experiência de provar, sentir a qualidade e a rapidez de resolver tudo na hora, como trocas e devoluções.

Como a experiência de compra em um *shopping* poderia ser melhorada para competir com as lojas *online*?

Melhorando o atendimento e criando benefícios exclusivos para quem compra nas lojas físicas.

Em sua opinião, quais são as principais vantagens de fazer compras em um *shopping* em comparação ao *e-commerce*? E as desvantagens?

Vantagens: experimentar na hora e a experiência mais completa. Desvantagens: deslocamento e, às vezes, preços mais altos.

Em relação ao atendimento, como você compararia a experiência de compra em *shoppings* com a experiência em lojas *online*?

No *shopping* o atendimento é mais personalizado, mas *online* é mais rápido e eficiente.

Se você pudesse escolher entre comprar *online* ou em uma loja do *shopping*, quais fatores seriam decisivos na sua escolha?

Se eu precisar experimentar ou não, e o tempo de entrega, no caso de compras *online*.

- **Cliente 2 do *shopping* C**

Gênero: Masculino

Idade: 27 anos

Renda média mensal: R\$ 6.500,00

Quantas vezes por mês, geralmente, você vem ao *shopping*?

Costumo vir umas 3 vezes por mês, para comprar eletrônicos e roupas.

Por que hoje você escolheu esse *shopping*? E geralmente, quais são os critérios de escolha?

Escolhi porque tem as lojas que gosto, como de eletrônicos. Escolho o *shopping* com base nas lojas e na facilidade de acesso.

Como você geralmente decide onde fazer suas compras, em um *shopping* ou *online*?

Geralmente, decido com base no preço. Se estiver mais barato *online*, compro na internet.

O que você mais valoriza ao comprar em um *shopping* em comparação com compras *online*?

O fato de poder ver o produto e tirar dúvidas com o vendedor.

Você prefere fazer suas compras de forma presencial ou *online*? Por quê?

Prefiro *online* para a maioria dos produtos, mas para eletrônicos caros ou roupas, prefiro ver pessoalmente.

Como as suas compras em *shopping* mudaram desde que o *e-commerce* começou a crescer?

Faço mais compras *online* agora, especialmente para eletrônicos e livros.

Em quais situações você escolhe fazer compras *online* ao invés de visitar um *shopping*?

Quando o preço *online* é mais baixo ou quando estou com pressa e não posso ir ao *shopping*.

Quando você decide ir a um *shopping*, quais tipos de produtos costuma buscar e por quê?

Eletrônicos, roupas e sapatos, porque gosto de ver e testar o produto antes de comprar.

O que, para você, ainda falta nas lojas *online* que faz com que você continue visitando *shoppings*?

A garantia de que o produto é exatamente o que espero, além de poder ver na hora.

Como a experiência de compra em um *shopping* poderia ser melhorada para competir com as lojas *online*?

Mais agilidade no atendimento, criando alguma tecnologia que possa agilizar as filas e a gente não perca tanto tempo esperando e promoções mais agressivas.

Em sua opinião, quais são as principais vantagens de fazer compras em um *shopping* em comparação ao *e-commerce*? E as desvantagens?

A vantagem é a possibilidade de ver o produto e tirar dúvidas com os vendedores. A desvantagem é o tempo perdido com deslocamento.

Em relação ao atendimento, como você compararia a experiência de compra em *shoppings* com a experiência em lojas *online*?

O atendimento no *shopping* é mais pessoal pois posso explicar minhas preferências para o vendedor, mas no *online* é mais rápido e prático, já que vou direto no que preciso e posso filtrar as opções.

Se você pudesse escolher entre comprar *online* ou em uma loja do *shopping*, quais fatores seriam decisivos na sua escolha?

Preço e poder provar as roupas ou sapatos.

- **Cliente 3 do *shopping* C**

Gênero: Feminino

Idade: 35 anos

Renda média mensal: R\$ 5.000,00

Quantas vezes por mês, geralmente, você vem ao *shopping*?

Eu venho ao *shopping* de 1 a 2 vezes por mês, principalmente para fazer compras de roupas e presentes.

Por que hoje você escolheu esse *shopping*? E geralmente, quais são os critérios de escolha?

Hoje vim porque precisava comprar um presente e é o *shopping* mais completo. Normalmente, escolho pela diversidade de lojas.

Como você geralmente decide onde fazer suas compras, em um *shopping* ou *online*?

Faço uma pesquisa rápida e vejo onde está mais barato. Se for algo que não preciso provar, compro *online*.

O que você mais valoriza ao comprar em um *shopping* em comparação com compras *online*?

O fato de poder ver o produto ao vivo e decidir ali mesmo se vou levar.

Você prefere fazer suas compras de forma presencial ou *online*? Por quê?

Para roupas e sapatos, prefiro presencial. Para eletrônicos e coisas mais simples, prefiro *online*.

Como as suas compras em *shopping* mudaram desde que o *e-commerce* começou a crescer?

Faço mais compras *online* agora, mas ainda prefiro o *shopping* para produtos que preciso ver.

Em quais situações você escolhe fazer compras *online* ao invés de visitar um *shopping*?

Quando estou com pouco tempo ou quando já sei exatamente o que quero.

Quando você decide ir a um *shopping*, quais tipos de produtos costuma buscar e por quê?

Roupas e sapatos, porque preciso experimentar e ver como ficam.

O que, para você, ainda falta nas lojas online que faz com que você continue visitando *shoppings*?

A possibilidade de experimentar e a rapidez para resolver problemas como trocas.

Como a experiência de compra em um *shopping* poderia ser melhorada para competir com as lojas *online*?

Facilitar o processo de devoluções e oferecer descontos especiais para quem compra nas lojas físicas.

Em sua opinião, quais são as principais vantagens de fazer compras em um *shopping* em comparação ao *e-commerce*? E as desvantagens?

A vantagem é poder ver e experimentar o produto. A desvantagem é o tempo que preciso tirar para vir aqui, sendo que nas compras *online*, o celular está sempre na minha mão e não preciso parar de trabalhar ou de fazer outra coisa para comprar algo.

Em relação ao atendimento, como você compararia a experiência de compra em *shoppings* com a experiência em lojas *online*?

No *shopping*, o atendimento é mais atencioso. No *online*, é mais rápido, mas não tem nenhuma interação humana, o que é um pouco estranho para mim, que gosto bastante de conversar e pedir opinião.

Se você pudesse escolher entre comprar *online* ou em uma loja do *shopping*, quais fatores seriam decisivos na sua escolha?

O tempo de entrega e a necessidade de experimentar o produto.

- **Cliente 4 do *shopping* C**

Gênero: Masculino

Idade: 45 anos

Renda média mensal: R\$ 12.000,00

Quantas vezes por mês, geralmente, você vem ao *shopping*?

Aproximadamente 3 vezes por mês, para fazer compras ou para lazer.

Por que hoje você escolheu esse *shopping*? E geralmente, quais são os critérios de escolha?

Vim porque estava na região e é o mais conveniente. Geralmente escolho pela proximidade e pelas lojas que gosto.

Como você geralmente decide onde fazer suas compras, em um *shopping* ou *online*?

Depende da urgência. Se preciso logo, compro no *shopping*. Se posso esperar, pesquiso *online*.

O que você mais valoriza ao comprar em um *shopping* em comparação com compras *online*?

A possibilidade de resolver tudo na hora, sem esperar pela entrega.

Você prefere fazer suas compras de forma presencial ou *online*? Por quê?

Prefiro *online* pela praticidade, mas quando é algo que preciso ver antes, prefiro presencial.

Como as suas compras em *shopping* mudaram desde que o *e-commerce* começou a crescer?

Faço mais compras *online*, mas continuo indo ao *shopping* para compras importantes.

Em quais situações você escolhe fazer compras *online* ao invés de visitar um *shopping*?

Quando encontro uma promoção melhor *online* ou não preciso ver o produto antes.

Quando você decide ir a um *shopping*, quais tipos de produtos costuma buscar e por quê?

Principalmente roupas e acessórios, porque preciso experimentar.

O que, para você, ainda falta nas lojas online que faz com que você continue visitando *shoppings*?

A experiência de poder testar o produto antes de comprar.

Como a experiência de compra em um *shopping* poderia ser melhorada para competir com as lojas *online*?

Oferecendo benefícios exclusivos e mais rapidez no atendimento.

Em sua opinião, quais são as principais vantagens de fazer compras em um *shopping* em comparação ao *e-commerce*? E as desvantagens?

A vantagem é ver o produto na hora, e a desvantagem é o tempo gasto para se deslocar até o *shopping*.

Em relação ao atendimento, como você compararia a experiência de compra em *shoppings* com a experiência em lojas *online*?

No *shopping*, o atendimento é mais humano, mas *online* é mais prático e rápido.

Se você pudesse escolher entre comprar *online* ou em uma loja do *shopping*, quais fatores seriam decisivos na sua escolha?

O preço e poder ver o produto pessoalmente antes de comprar.

Apêndice F

Respostas das entrevistas com os colaboradores

- **Colaborador 1 do *shopping* A**

Gênero: Feminino

Idade: 32 anos

Renda média mensal: R\$ 2.500,00

Qual é o setor da loja em que você trabalha? Há quanto tempo você trabalha neste *shopping*?

Trabalho no setor de moda feminina, especificamente no segmento de roupas casuais e acessórios. Estou neste *shopping* há cerca de cinco anos, e já vi várias mudanças na forma como os clientes interagem com a loja e fazem suas compras.

Quais mudanças você notou nos hábitos de compra dos clientes desde o aumento das vendas *online*?

Percebo que os clientes estão mais bem informados e costumam fazer muita pesquisa *online* antes de visitar a loja. Muitos até já chegam com uma ideia clara do que querem, o que torna as visitas mais rápidas. Mas, ao mesmo tempo, há um grupo que vem ao *shopping* mais para experiências e lazer, sem uma compra específica em mente.

Como os clientes costumam descrever suas preferências entre comprar em lojas físicas e *online* quando conversam com você?

Muitos clientes falam sobre a praticidade das compras *online*, mas ainda valorizam o contato direto com o produto, o que só conseguem aqui. As reclamações em relação ao *e-commerce* são principalmente sobre problemas com tamanho, demora na entrega ou a diferença de qualidade entre o produto visto *online* e o recebido.

Em sua opinião, o que faz com que os clientes ainda escolham comprar em lojas físicas em vez de optar pelo *e-commerce*?

O cliente sente confiança ao ver o produto de perto, tocar no material e experimentar antes de comprar. Além disso, a troca ou devolução no *shopping* é mais rápida e conveniente. Outro fator é que muitos gostam de fazer compras como parte de uma experiência de lazer, e isso só acontece em um ambiente físico.

Como o crescimento do *e-commerce* tem afetado o movimento e as vendas na loja em que você trabalha?

Temos visto uma queda nas visitas, especialmente durante a semana, e as vendas têm sido impactadas. Mas, em alguns casos, também recebemos clientes que vieram após pesquisar o produto *online* e querem garantir que o que estão comprando realmente é o que esperam.

Que *feedbacks* você costuma ouvir dos clientes sobre a experiência de compra *online* em comparação com a experiência no *shopping*?

Ouçoo com frequência que, embora o *online* seja mais conveniente, a experiência de escolher pessoalmente o produto e poder experimentar antes de decidir é muito valorizada. Muitos clientes relatam que compram *online*, mas preferem conferir pessoalmente quando estão em dúvida sobre o tamanho ou qualidade.

Na sua visão, quais são os principais atrativos de um *shopping* que ainda fazem os clientes preferirem esse ambiente para compras?

A diversidade de opções de lazer, como cinema e praça de alimentação, torna o *shopping* um ponto de encontro, algo que não pode ser reproduzido no ambiente

online. Além disso, a possibilidade de resolver várias necessidades em um só lugar é um grande atrativo.

Como a pandemia e o aumento do *e-commerce* mudaram a rotina de trabalho e a relação com os clientes?

Após a pandemia, a relação com os clientes mudou, pois muitos deles se acostumaram com a comodidade do *e-commerce* e hoje são mais objetivos nas lojas físicas. A rotina de trabalho também mudou, já que o fluxo de clientes diminuiu e focamos mais em proporcionar uma experiência diferenciada para quem escolhe visitar o *shopping*.

Quais estratégias ou adaptações você percebe que as lojas do *shopping* adotaram para competir com o comércio *online*?

Muitas lojas estão oferecendo descontos exclusivos para quem compra na loja física e investindo em experiências de atendimento personalizado. Algumas também integraram um sistema de retirada de pedidos *online*, o que incentiva os clientes a virem até a loja.

Em sua opinião, quais são os maiores desafios enfrentados pelas lojas físicas devido ao crescimento das plataformas de *e-commerce*?

A concorrência de preço é um grande desafio, já que *online* o cliente tem uma variedade maior de opções e pode facilmente comparar preços. Além disso, a rapidez na entrega e a conveniência do *e-commerce* aumentam as expectativas, e as lojas físicas precisam se adaptar para não perderem sua relevância.

Na sua percepção, como as ofertas e promoções de lojas físicas se comparam às oferecidas *online*, e como isso impacta a decisão dos clientes?

As lojas *online* costumam oferecer descontos mais agressivos devido aos custos operacionais menores, e isso é um fator competitivo importante. As lojas físicas têm tentado criar promoções exclusivas, mas é um desafio se equiparar às constantes ofertas que os *e-commerces* fazem.

O que você acredita que o *shopping* e as lojas podem fazer para oferecer uma experiência que se destaque em relação às compras *online*?

É importante criar eventos e experiências que sejam um diferencial e que tragam os clientes para o *shopping* por motivos além das compras, como atividades interativas, lançamentos de produtos exclusivos e uma experiência de atendimento mais personalizada.

- **Colaborador 2 do *shopping* A**

Gênero: Feminino

Idade: 28 anos

Renda média mensal: R\$ 2.300,00

Qual é o setor da loja em que você trabalha? Há quanto tempo você trabalha neste *shopping*?

Trabalho no setor de cosméticos e maquiagem. Estou aqui há três anos e, nesse tempo, vi o impacto do *e-commerce* nas vendas e no comportamento dos clientes, principalmente após a pandemia.

Quais mudanças você notou nos hábitos de compra dos clientes desde o aumento das vendas *online*?

Clientes comparam preços na hora, muitas vezes no próprio celular, o que mostra que eles se tornaram mais exigentes com relação a custo-benefício.

Como os clientes costumam descrever suas preferências entre comprar em lojas físicas e *online* quando conversam com você?

Geralmente, clientes mais jovens preferem a comodidade do *online*, mas comentam que sentem falta de ver os produtos pessoalmente. Já clientes mais velhos mencionam a confiança em ver o que compram na hora.

Em sua opinião, o que faz com que os clientes ainda escolham comprar em lojas físicas em vez de optar pelo *e-commerce*?

O contato com o produto é um diferencial. O cliente consegue experimentar e ter uma certeza maior sobre o que está comprando.

Como o crescimento do *e-commerce* tem afetado o movimento e as vendas na loja em que você trabalha?

Vemos uma redução no fluxo de clientes durante a semana, mas os finais de semana ainda atraem bastante gente. No entanto, as vendas gerais diminuíram e a concorrência aumentou.

Que *feedbacks* você costuma ouvir dos clientes sobre a experiência de compra *online* em comparação com a experiência no *shopping*?

Alguns clientes dizem que preferem comprar online pela comodidade, mas muitos comentam que preferem a experiência completa de ver o produto antes de decidir.

Na sua visão, quais são os principais atrativos de um *shopping* que ainda fazem os clientes preferirem esse ambiente para compras?

O *shopping* oferece entretenimento e é uma experiência social. Isso torna o ato de comprar mais agradável e uma atividade de lazer.

Como a pandemia e o aumento do *e-commerce* mudaram a rotina de trabalho e a relação com os clientes?

Hoje, temos um foco maior em atrair o cliente com um atendimento personalizado e na fidelização, já que o fluxo está menor do que antes.

Quais estratégias ou adaptações você percebe que as lojas do *shopping* adotaram para competir com o comércio *online*?

Algumas lojas investiram em programas de fidelidade e em parcerias com aplicativos para criar ofertas que só podem ser usadas na loja física.

Em sua opinião, quais são os maiores desafios enfrentados pelas lojas físicas devido ao crescimento das plataformas de *e-commerce*?

A concorrência com preços mais baixos *online* é um grande desafio. As lojas físicas precisam competir oferecendo mais do que o produto, mas também uma experiência completa.

Na sua percepção, como as ofertas e promoções de lojas físicas se comparam às oferecidas *online*, e como isso impacta a decisão dos clientes?

A diferença de preço às vezes é grande, mas as lojas físicas conseguem atrair com promoções-relâmpago, que *online* não são tão frequentes.

O que você acredita que o *shopping* e as lojas podem fazer para oferecer uma experiência que se destaque em relação às compras *online*?

Organizar eventos exclusivos, como desfiles de moda ou lançamentos, e oferecer um atendimento realmente diferenciado. Isso cria um motivo para o cliente vir e valorizar a visita ao *shopping*.

- **Colaborador 3 do *shopping* A**

Gênero: Masculino

Idade: 38 anos

Renda média mensal: R\$ 3.100,00

Qual é o setor da loja em que você trabalha? Há quanto tempo você trabalha neste *shopping*?

Atuo no setor de eletrônicos. Trabalho neste *shopping* há cerca de oito anos e, com o tempo, observei uma mudança significativa no fluxo de clientes e nas preferências de compra.

Quais mudanças você notou nos hábitos de compra dos clientes desde o aumento das vendas *online*?

O cliente agora tende a buscar mais praticidade e rapidez, o que o *e-commerce* oferece. Quem vem ao *shopping* geralmente quer uma experiência mais completa e está disposto a investir mais tempo na compra.

Como os clientes costumam descrever suas preferências entre comprar em lojas físicas e *online* quando conversam com você?

Muitos relatam que preferem a rapidez do *online*, mas gostam de vir ao *shopping* para ver a qualidade do produto antes de decidir a compra.

Em sua opinião, o que faz com que os clientes ainda escolham comprar em lojas físicas em vez de optar pelo *e-commerce*?

Clientes que gostam de atendimento personalizado ainda preferem vir ao *shopping*. Além disso, muitos preferem a segurança de levar o produto na hora, sem esperar a entrega.

Como o crescimento do *e-commerce* tem afetado o movimento e as vendas na loja em que você trabalha?

O movimento caiu bastante, principalmente em dias úteis. Estamos trabalhando com mais promoções e eventos para atrair o público e compensar essa perda.

Que *feedbacks* você costuma ouvir dos clientes sobre a experiência de compra *online* em comparação com a experiência no *shopping*?

Ouçõ bastante sobre problemas com tamanho ou cores diferentes do que esperavam *online*, o que os motiva a comprar presencialmente para evitar frustrações.

Na sua visão, quais são os principais atrativos de um *shopping* que ainda fazem os clientes preferirem esse ambiente para compras?

A possibilidade de passar o dia no *shopping*, comer e até ir ao cinema ainda é um grande atrativo. O ambiente é confortável e diversificado.

Como a pandemia e o aumento do *e-commerce* mudaram a rotina de trabalho e a relação com os clientes?

A relação ficou mais próxima, pois temos mais tempo para dedicar a cada cliente que nos visita. A interação se tornou mais cuidadosa e detalhada.

Quais estratégias ou adaptações você percebe que as lojas do *shopping* adotaram para competir com o comércio *online*?

Percebi que muitas lojas têm apostado em eventos e experiências exclusivas para atrair clientes. Além disso, a facilidade de troca e o atendimento especializado são destaques.

Em sua opinião, quais são os maiores desafios enfrentados pelas lojas físicas devido ao crescimento das plataformas de *e-commerce*?

Outro ponto é a flexibilidade no horário de compras, que *online* é 24 horas. No *shopping*, temos horário restrito e, por isso, precisamos conquistar o cliente com uma experiência diferenciada.

Na sua percepção, como as ofertas e promoções de lojas físicas se comparam às oferecidas *online*, e como isso impacta a decisão dos clientes?

As lojas físicas têm dificuldades de competir com as promoções constantes dos *e-commerces*, mas algumas estão investindo em descontos especiais no caixa para quem compra presencialmente.

O que você acredita que o *shopping* e as lojas podem fazer para oferecer uma experiência que se destaque em relação às compras *online*?

Uma ideia seria criar áreas interativas, onde o cliente possa experimentar novidades ou até personalizar produtos. Isso cria uma experiência que o *online* não pode oferecer e é preciso algo que justifique para o consumidor o motivo de ele precisar vir até o *shopping*.

- **Colaborador 1 do *shopping* B**

Gênero: Feminino

Idade: 25 anos

Renda média mensal: R\$ 2.600,00

Qual é o setor da loja em que você trabalha? Há quanto tempo você trabalha neste *shopping*?

Estou no setor de artigos esportivos há dois anos. No início, o movimento era maior, mas com o tempo e o crescimento do *e-commerce*, temos notado uma mudança.

Quais mudanças você notou nos hábitos de compra dos clientes desde o aumento das vendas *online*?

Muitos clientes pesquisam *online* antes de vir à loja e já chegam com uma ideia mais clara do que procuram. Percebo também que as visitas ao *shopping* são mais planejadas e pontuais.

Como os clientes costumam descrever suas preferências entre comprar em lojas físicas e *online* quando conversam com você?

Alguns dizem que fazem uma combinação: gostam de experimentar na loja física, mas acabam comprando *online* se acham algum desconto melhor.

Em sua opinião, o que faz com que os clientes ainda escolham comprar em lojas físicas em vez de optar pelo *e-commerce*?

Acredito que a questão das trocas, que comprando *online* acaba sendo muito burocrático. Muitos clientes preferem resolver qualquer problema rapidamente na loja física, o que é mais prático.

Como o crescimento do *e-commerce* tem afetado o movimento e as vendas na loja em que você trabalha?

A redução de fluxo é clara, especialmente entre clientes mais jovens, que preferem a praticidade do *e-commerce*.

Que *feedbacks* você costuma ouvir dos clientes sobre a experiência de compra *online* em comparação com a experiência no *shopping*?

Clientes relatam que o *online* é conveniente, mas a espera pela entrega e o risco de erro ainda fazem do *shopping* uma escolha segura.

Na sua visão, quais são os principais atrativos de um *shopping* que ainda fazem os clientes preferirem esse ambiente para compras?

Eventos especiais, como inaugurações e promoções exclusivas, trazem o cliente para o *shopping* buscando algo mais do que a compra.

Como a pandemia e o aumento do *e-commerce* mudaram a rotina de trabalho e a relação com os clientes?

Com a pandemia mudou bastante. As expectativas dos clientes ficaram mais altas, e muitos vêm ao *shopping* quando querem uma experiência mais confiável e completa.

Quais estratégias ou adaptações você percebe que as lojas do *shopping* adotaram para competir com o comércio *online*?

Integramos o serviço de 'pick-up store' para que os clientes possam retirar no *shopping* o que compraram *online*. Isso ajuda a trazer o público para o *shopping*.

Em sua opinião, quais são os maiores desafios enfrentados pelas lojas físicas devido ao crescimento das plataformas de *e-commerce*?

A visibilidade também é um desafio, já que o cliente pode comparar várias opções *online* em minutos. Nas lojas físicas, precisamos de estratégias de atração.

Na sua percepção, como as ofertas e promoções de lojas físicas se comparam às oferecidas *online*, e como isso impacta a decisão dos clientes?

Em geral, as promoções *online* são mais agressivas, mas quem vem ao *shopping* busca uma vantagem extra em serviço e atendimento.

O que você acredita que o *shopping* e as lojas podem fazer para oferecer uma experiência que se destaque em relação às compras *online*?

Experiências sensoriais, como degustações, testes de produto ou demonstrações ao vivo, são formas de mostrar ao cliente algo que ele não encontra em uma compra digital.

- **Colaborador 2 do *shopping* B**

Gênero: Feminino

Idade: 29 anos

Renda média mensal: R\$ 2.500,00

Qual é o setor da loja em que você trabalha? Há quanto tempo você trabalha neste *shopping*?

Trabalho no setor de eletrônicos há cinco anos.

Quais mudanças você notou nos hábitos de compra dos clientes desde o aumento das vendas *online*?

Os clientes vêm já com bastante informação sobre o produto, pesquisam *online* e comparam preços antes de decidir.

Como os clientes costumam descrever suas preferências entre comprar em lojas físicas e *online* quando conversam com você?

Muitos dizem que gostam de vir à loja para tirar dúvidas técnicas e confirmar se o produto é adequado.

Em sua opinião, o que faz com que os clientes ainda escolham comprar em lojas físicas em vez de optar pelo *e-commerce*?

Para ter a segurança de que o produto corresponde ao que esperavam, especialmente em itens caros, como eletrônicos.

Como o crescimento do *e-commerce* tem afetado o movimento e as vendas na loja em que você trabalha?

As vendas de produtos mais comuns caíram, mas ainda vendemos bastante os itens que precisam de orientação técnica.

Que *feedbacks* você costuma ouvir dos clientes sobre a experiência de compra *online* em comparação com a experiência no *shopping*?

Eles reclamam que *online* é difícil entender algumas especificações e que as trocas são mais complicadas.

Na sua visão, quais são os principais atrativos de um *shopping* que ainda fazem os clientes preferirem esse ambiente para compras?

A oportunidade de testar produtos e receber um atendimento personalizado que não é possível ter quando compramos de maneira *online*.

Como a pandemia e o aumento do *e-commerce* mudaram a rotina de trabalho e a relação com os clientes?

A pandemia forçou a gente a adaptar o atendimento, com medidas de segurança e maior atenção a clientes que só vinham para olhar, especialmente após verem o produto *online*.

Quais estratégias ou adaptações você percebe que as lojas do *shopping* adotaram para competir com o comércio *online*?

Temos feito demonstrações de produtos na loja e oferecido facilidades, como retirada para compras *online* e atendimento personalizado.

Em sua opinião, quais são os maiores desafios enfrentados pelas lojas físicas devido ao crescimento das plataformas de *e-commerce*?

Eu acho que o maior desafio é competir em preço com os descontos agressivos das lojas *online*, além da conveniência do cliente comprar de casa.

Na sua percepção, como as ofertas e promoções de lojas físicas se comparam às oferecidas *online*, e como isso impacta a decisão dos clientes?

Online, as promoções são mais frequentes. Para atrair clientes, nossa loja oferece descontos em compras presenciais e benefícios como garantias estendidas.

O que você acredita que o *shopping* e as lojas podem fazer para oferecer uma experiência que se destaque em relação às compras *online*?

Oferecer experiências de uso, como testar o produto antes de comprar, e organizar eventos que gerem um diferencial frente ao *e-commerce*.

• **Colaborador 3 do *shopping* B**

Gênero: Masculino

Idade: 25 anos

Renda média mensal: R\$ 2.200,00

Qual é o setor da loja em que você trabalha? Há quanto tempo você trabalha neste *shopping*?

Trabalho no setor de moda masculina e estou aqui há quatro anos.

Quais mudanças você notou nos hábitos de compra dos clientes desde o aumento das vendas *online*?

A maioria dos clientes já chega sabendo exatamente o que quer e só vem conferir detalhes como tamanho e caimento. Eles pesquisam muito antes de entrar na loja.

Como os clientes costumam descrever suas preferências entre comprar em lojas físicas e *online* quando conversam com você?

A maioria diz que prefere a conveniência da compra *online*, mas gosta de experimentar as peças pessoalmente para evitar trocas e devoluções.

Em sua opinião, o que faz com que os clientes ainda escolham comprar em lojas físicas em vez de optar pelo *e-commerce*?

Principalmente a possibilidade de experimentar as peças e garantir que sirvam. Muitos gostam de sair da loja com a compra em mãos.

Como o crescimento do *e-commerce* tem afetado o movimento e as vendas na loja em que você trabalha?

Durante a semana, o movimento diminuiu bastante, concentrando-se mais nos finais de semana. A concorrência com os preços *online* também é um desafio.

Que *feedbacks* você costuma ouvir dos clientes sobre a experiência de compra *online* em comparação com a experiência no *shopping*?

Muitos clientes falam da praticidade do *online*, mas reclamam dos erros de tamanho e da demora na entrega, o que às vezes gera insatisfação.

Na sua visão, quais são os principais atrativos de um *shopping* que ainda fazem os clientes preferirem esse ambiente para compras?

O *shopping* oferece uma experiência completa de entretenimento, com opções de alimentação e lazer, o que atrai famílias e grupos de amigos.

Como a pandemia e o aumento do *e-commerce* mudaram a rotina de trabalho e a relação com os clientes?

A pandemia fez com que os clientes se tornassem mais seletivos, e muitos vêm ao *shopping* apenas para conferir o que viram online. Tivemos que ser mais ágeis e esclarecedores nas dúvidas.

Quais estratégias ou adaptações você percebe que as lojas do *shopping* adotaram para competir com o comércio online?

Um programa de fidelidade com descontos exclusivos foi uma iniciativa interessante para incentivar que os clientes comprem mais vezes.

Em sua opinião, quais são os maiores desafios enfrentados pelas lojas físicas devido ao crescimento das plataformas de *e-commerce*?

A comparação de preços e a facilidade de encontrar ofertas mais baixas *online* são desafios constantes, principalmente com a presença de grandes *marketplaces*.

Na sua percepção, como as ofertas e promoções de lojas físicas se comparam às oferecidas *online*, e como isso impacta a decisão dos clientes?

As promoções *online* costumam ser mais agressivas, o que atrai muitos clientes, mas alguns ainda preferem comprar presencialmente para evitar riscos com devoluções.

O que você acredita que o *shopping* e as lojas podem fazer para oferecer uma experiência que se destaque em relação às compras *online*?

Oferecer eventos e experiências únicas, como *workshops* de estilo, e ambientes confortáveis que transformem a compra em uma experiência diferenciada.

- **Colaborador 4 do *shopping* B**

Gênero: Feminino

Idade: 22 anos

Renda média mensal: R\$ 2.700,00

Qual é o setor da loja em que você trabalha? Há quanto tempo você trabalha neste *shopping*?

Trabalho no setor de moda jovem há três anos.

Quais mudanças você notou nos hábitos de compra dos clientes desde o aumento das vendas *online*?

Muitos clientes agora veem a loja física como um lugar para "experimentar" antes de finalizar a compra *online*, especialmente para produtos com tamanhos e medidas mais específicos.

Como os clientes costumam descrever suas preferências entre comprar em lojas físicas e *online* quando conversam com você?

Muitos comentam que o *online* é prático, mas que nada substitui ver a peça ao vivo e sentir a textura e o caimento.

Em sua opinião, o que faz com que os clientes ainda escolham comprar em lojas físicas em vez de optar pelo *e-commerce*?

O atendimento personalizado é uma grande vantagem. Os clientes gostam de receber ajuda para escolher e combinar peças, ter a atenção dos vendedores e muitas vezes até receber elogios quando provam uma roupa.

Como o crescimento do *e-commerce* tem afetado o movimento e as vendas na loja em que você trabalha?

Vimos um impacto principalmente nas vendas de produtos básicos e de fácil reposição, já que muitos clientes preferem comprar esses itens *online*.

Que *feedbacks* você costuma ouvir dos clientes sobre a experiência de compra *online* em comparação com a experiência no *shopping*?

Ouvimos que o *online* é fácil, mas eles mencionam bastante a dificuldade de acertar o tamanho e o caimento. Isso ainda faz com que muitos prefiram vir à loja.

Na sua visão, quais são os principais atrativos de um *shopping* que ainda fazem os clientes preferirem esse ambiente para compras?

Muitos clientes preferem o *shopping* pela segurança e pelo conforto, especialmente em dias de chuva ou calor intenso.

Como a pandemia e o aumento do *e-commerce* mudaram a rotina de trabalho e a relação com os clientes?

Passamos a ter mais contato com clientes que vinham só para experimentar antes de finalizar a compra *online*, o que exigiu uma abordagem mais orientada e ágil.

Quais estratégias ou adaptações você percebe que as lojas do *shopping* adotaram para competir com o comércio *online*?

Algumas lojas passaram a oferecer retiradas rápidas e reservas *online*, para competir com a velocidade e conveniência do *e-commerce*.

Em sua opinião, quais são os maiores desafios enfrentados pelas lojas físicas devido ao crescimento das plataformas de *e-commerce*?

O *e-commerce* tem a vantagem de descontos agressivos e comodidade. Manter o fluxo de clientes no *shopping* é um desafio diário.

Na sua percepção, como as ofertas e promoções de lojas físicas se comparam às oferecidas *online*, e como isso impacta a decisão dos clientes?

Muitas vezes, o *online* tem descontos maiores. Isso dificulta a decisão dos clientes de comprar no *shopping*, a menos que exista uma exclusividade.

O que você acredita que o *shopping* e as lojas podem fazer para oferecer uma experiência que se destaque em relação às compras *online*?

Investir em atendimento personalizado e consultoria de moda, além de ter um ambiente atrativo, pode ser um diferencial importante.

- **Colaborador 1 do *shopping C***

Gênero: Feminino

Idade: 26 anos

Renda média mensal: R\$ 3.500,00

Qual é o setor da loja em que você trabalha? Há quanto tempo você trabalha neste *shopping*?

Trabalho na área de calçados masculinos. Estou no *shopping* há cerca de cinco anos.

Quais mudanças você notou nos hábitos de compra dos clientes desde o aumento das vendas *online*?

Notei que os clientes têm menos tempo para explorar e acabam comprando de forma mais objetiva. Eles entram, buscam o que já visualizaram *online* e rapidamente saem.

Como os clientes costumam descrever suas preferências entre comprar em lojas físicas e *online* quando conversam com você?

Frequentemente, escuto que as compras *online* são convenientes, mas há uma preferência por lojas físicas para evitar erros de tamanho e para ter o produto na hora.

Em sua opinião, o que faz com que os clientes ainda escolham comprar em lojas físicas em vez de optar pelo e-commerce?

Para muitos, a experiência de ver, tocar e experimentar o produto é algo que o *online* ainda não consegue substituir.

Como o crescimento do e-commerce tem afetado o movimento e as vendas na loja em que você trabalha?

O movimento caiu especialmente em períodos que antes eram movimentados. O *e-commerce* levou uma parte das vendas para os dias de semana, deixando o fluxo mais intenso apenas nos finais de semana e feriados.

Que *feedbacks* você costuma ouvir dos clientes sobre a experiência de compra *online* em comparação com a experiência no *shopping*?

Alguns clientes dizem que gostam da rapidez do *online*, mas que o processo de troca e devolução é complicado e preferem o *shopping* pela conveniência e rapidez.

Na sua visão, quais são os principais atrativos de um *shopping* que ainda fazem os clientes preferirem esse ambiente para compras?

A possibilidade de combinar compras com lazer e alimentação torna o *shopping* uma escolha interessante para os finais de semana.

Como a pandemia e o aumento do e-commerce mudaram a rotina de trabalho e a relação com os clientes?

A pandemia trouxe a necessidade de adaptações no atendimento, e percebemos que o cliente valoriza ainda mais o contato personalizado e a segurança do ambiente.

Quais estratégias ou adaptações você percebe que as lojas do *shopping* adotaram para competir com o comércio *online*?

Muitas lojas investiram em promoções presenciais e eventos únicos, além de oferecerem atendimento mais personalizado.

Em sua opinião, quais são os maiores desafios enfrentados pelas lojas físicas devido ao crescimento das plataformas de e-commerce?

Além dos preços, a facilidade de devolução e troca *online* são atrativos do *e-commerce* que fazem os clientes hesitarem em comprar no *shopping*.

Na sua percepção, como as ofertas e promoções de lojas físicas se comparam às oferecidas *online*, e como isso impacta a decisão dos clientes?

Apesar de ofertas online serem mais frequentes, algumas lojas oferecem promoções presenciais exclusivas que ainda atraem clientes.

O que você acredita que o *shopping* e as lojas podem fazer para oferecer uma experiência que se destaque em relação às compras *online*?

Experiências que conectem o cliente ao produto, como eventos temáticos e áreas de teste, ajudam a valorizar a experiência presencial em relação ao *online*.

- **Colaborador 2 do *shopping C***

Gênero: Masculino

Idade: 34 anos

Renda média mensal: R\$ 4.000,00

Qual é o setor da loja em que você trabalha? Há quanto tempo você trabalha neste *shopping*?

Trabalho no setor de moda masculina *premium* e já estou aqui há mais de quatro anos.

Quais mudanças você notou nos hábitos de compra dos clientes desde o aumento das vendas *online*?

Uma das mudanças mais visíveis é que os clientes estão muito mais informados sobre os produtos antes de chegar à loja. Muitos já pesquisam preços, especificações e até comparações com concorrentes, tem gente que já chega com o celular na mão e o site aberto. Isso faz com que venham à loja com uma decisão praticamente tomada, usando o atendimento mais para confirmar detalhes ou tirar dúvidas pontuais sobre o produto.

Como os clientes costumam descrever suas preferências entre comprar em lojas físicas e *online* quando conversam com você?

Muitos mencionam que gostam da praticidade do *e-commerce*, principalmente pela possibilidade de comparar preços e pela entrega em casa. Porém, destacam que preferem experimentar presencialmente para garantir que o tamanho e o caimento estejam perfeitos, especialmente em peças de roupa e calçados, onde o ajuste é fundamental. Para alguns, evitar a dor de cabeça com trocas é o principal motivo para preferirem a loja física.

Em sua opinião, o que faz com que os clientes ainda escolham comprar em lojas físicas em vez de optar pelo *e-commerce*?

Para muitos clientes, o atendimento personalizado e a possibilidade de ver, tocar e experimentar o produto fazem uma diferença enorme. O fato de sair com o item na hora, sem precisar aguardar a entrega, é um ponto muito positivo, especialmente para quem busca peças específicas para eventos ou datas importantes. Além disso, muitos clientes mencionam a confiança que sentem ao comprar pessoalmente, com orientação profissional na escolha do modelo e tamanho.

Como o crescimento do *e-commerce* tem afetado o movimento e as vendas na loja em que você trabalha?

Desde que o *e-commerce* se popularizou, percebemos que o movimento em dias úteis caiu, concentrando-se mais nos finais de semana e feriados, quando o *shopping* em geral recebe mais público. A competição com os preços mais baixos *online* é uma realidade, especialmente para peças de moda básica. Para equilibrar

isso, a loja tem buscado reforçar o atendimento e investir em promoções especiais que só são válidas presencialmente.

Que *feedbacks* você costuma ouvir dos clientes sobre a experiência de compra *online* em comparação com a experiência no *shopping*?

Muitos clientes mencionam que a compra *online* é prática, mas frequentemente destacam a dificuldade em acertar o tamanho, além da frustração com prazos de entrega e possíveis problemas de estoque. Também ouço que o atendimento ao cliente do *e-commerce* nem sempre é ágil, o que acaba prejudicando a experiência caso haja algum problema com a entrega ou devolução.

Na sua visão, quais são os principais atrativos de um *shopping* que ainda fazem os clientes preferirem esse ambiente para compras?

O *shopping* oferece uma experiência completa que vai além das compras: é um local para lazer e diversão. As pessoas vêm ao *shopping* não só para comprar, mas também para passear, assistir a um filme ou aproveitar uma refeição em família. Isso torna o *shopping* um espaço interessante e completo, onde a compra é apenas uma parte da experiência.

Como a pandemia e o aumento do *e-commerce* mudaram a rotina de trabalho e a relação com os clientes?

Durante a pandemia, tivemos que adaptar o atendimento para garantir a segurança dos clientes, como limitando o número de pessoas dentro da loja. Além disso, o aumento das compras *online* fez com que muitos clientes viessem apenas para experimentar o produto e depois comprar pela internet. Isso exigiu que nos tornássemos mais ágeis e objetivos no atendimento, respondendo perguntas práticas e focando na experiência física.

Quais estratégias ou adaptações você percebe que as lojas do *shopping* adotaram para competir com o comércio *online*?

Muitas lojas do *shopping* passaram a oferecer programas de fidelidade com benefícios exclusivos para incentivar o cliente a comprar no físico e retornar mais vezes. Outras estratégias incluem eventos exclusivos, que atraem clientes interessados em novidades e experiências diferenciadas, além de promoções que só podem ser aproveitadas presencialmente.

Em sua opinião, quais são os maiores desafios enfrentados pelas lojas físicas devido ao crescimento das plataformas de *e-commerce*?

A comparação de preços em tempo real é um grande desafio, pois muitos clientes verificam os valores *online* antes de comprar e nem sempre conseguimos competir com as promoções. Além disso, as trocas e devoluções no *e-commerce* são práticas e atrativas, o que leva alguns clientes a preferirem esse canal.

Na sua percepção, como as ofertas e promoções de lojas físicas se comparam às oferecidas *online*, e como isso impacta a decisão dos clientes?

As promoções online são frequentemente mais agressivas, o que atrai muitos clientes para o digital. Em contrapartida, as lojas físicas oferecem descontos

pontuais e específicos para clientes fidelizados, o que ajuda a trazer o cliente para o espaço físico, ainda que em menor número.

O que você acredita que o *shopping* e as lojas podem fazer para oferecer uma experiência que se destaque em relação às compras *online*?

Acredito que investir em experiências únicas, como eventos de moda e *workshops*, além de ambientes diferenciados e confortáveis, pode atrair mais clientes para o *shopping*. Esses eventos ajudam a transformar a compra em um momento mais especial e fazem o cliente sentir que ganhou algo a mais ao optar pelo *shopping*.

- **Colaborador 3 do *shopping C***

Gênero: Feminino

Idade: 31 anos

Renda média mensal: R\$ 3.500,00

Qual é o setor da loja em que você trabalha? Há quanto tempo você trabalha neste *shopping*?

Estou na área de calçados masculinos e trabalho neste *shopping* há quase cinco anos, mas já trabalhei em outro *shopping* por 3 anos no mesmo ramo de lojas antes desse.

Quais mudanças você notou nos hábitos de compra dos clientes desde o aumento das vendas *online*?

Percebi que os clientes estão mais criteriosos. Eles se preocupam em saber se estão fazendo o melhor negócio e, muitas vezes, visitam a loja apenas para ver de perto e experimentar o que já viram no site. Temos que ser rápidos e eficientes, focando na experiência e em tirar dúvidas que o cliente possa ter, especialmente se ele já viu o item *online* e quer confirmar algum detalhe ou caimento.

Como os clientes costumam descrever suas preferências entre comprar em lojas físicas e *online* quando conversam com você?

Os clientes comentam que o *e-commerce* facilita bastante pela variedade de produtos e pela rapidez na pesquisa de preços, mas ressaltam que a loja física ainda oferece um diferencial importante: o contato direto com o produto. Muitos preferem sentir o material, verificar as cores ao vivo e garantir que o ajuste esteja de acordo com o esperado.

Em sua opinião, o que faz com que os clientes ainda escolham comprar em lojas físicas em vez de optar pelo *e-commerce*?

A loja física ainda oferece uma segurança que o *online* não consegue replicar totalmente. O cliente valoriza a orientação que recebe dos atendentes, principalmente na escolha de peças que combinem com seu estilo e ocasião. Além disso, há o conforto de saber que, se houver algum problema, ele poderá retornar à loja facilmente para resolver, o que não é tão simples no *e-commerce* devido aos prazos e processos de troca.

Como o crescimento do e-commerce tem afetado o movimento e as vendas na loja em que você trabalha?

A presença do *e-commerce* afetou principalmente o fluxo durante a semana. Notamos que o cliente tem priorizado a compra *online* para itens mais básicos e recorrentes. Com isso, o movimento durante a semana diminuiu bastante, mas ainda conseguimos atrair um bom público aos finais de semana.

Que *feedbacks* você costuma ouvir dos clientes sobre a experiência de compra *online* em comparação com a experiência no *shopping*?

A principal reclamação que ouvimos é sobre a dificuldade de escolher o tamanho certo e o tempo de espera para a entrega, que nem sempre é cumprido conforme prometido. Além disso, muitos falam que preferem a loja física pela possibilidade de resolver tudo de uma vez: experimentar, escolher e sair com a compra em mãos, evitando o processo de espera e trocas.

Na sua visão, quais são os principais atrativos de um *shopping* que ainda fazem os clientes preferirem esse ambiente para compras?

A estrutura do *shopping* é muito atrativa, especialmente pela segurança, climatização e variedade de serviços. Muitos clientes aproveitam para resolver várias coisas em um único lugar: compram, almoçam e têm momentos de lazer.

Como a pandemia e o aumento do e-commerce mudaram a rotina de trabalho e a relação com os clientes?

A pandemia trouxe grandes mudanças para a loja. Tivemos que adaptar os protocolos e atender clientes que muitas vezes estavam decididos a comprar *online*, mas queriam ver o produto ao vivo antes. Com o crescimento do *e-commerce*, o cliente está mais focado e chega com dúvidas pontuais, o que nos fez ajustar a abordagem para um atendimento mais rápido e eficiente.

Quais estratégias ou adaptações você percebe que as lojas do *shopping* adotaram para competir com o comércio *online*?

Vi que algumas lojas investiram em estratégias como reservas *online* com retirada rápida no balcão, facilitando para quem quer comprar com a agilidade do *e-commerce*, mas ainda assim retirar no mesmo dia. Além disso, lançamentos exclusivos de coleções nas lojas físicas têm se mostrado atrativos que ajudam a trazer o público para o *shopping*.

Em sua opinião, quais são os maiores desafios enfrentados pelas lojas físicas devido ao crescimento das plataformas de e-commerce?

A concorrência com descontos e promoções do *e-commerce* é intensa, especialmente porque muitos clientes buscam o menor preço. Outro desafio é a conveniência do *online*, onde o cliente pode fazer a compra a qualquer hora e receber em casa.

Na sua percepção, como as ofertas e promoções de lojas físicas se comparam às oferecidas *online*, e como isso impacta a decisão dos clientes?

O *e-commerce* possui uma vantagem competitiva em termos de preço, já que as lojas *online* conseguem fazer promoções mais frequentes e com descontos mais profundos. Porém, para quem valoriza a experiência física, a loja ainda representa uma opção mais segura e cômoda, principalmente devido ao atendimento.

O que você acredita que o *shopping* e as lojas podem fazer para oferecer uma experiência que se destaque em relação às compras *online*?

O *shopping* pode explorar atividades que envolvem toda a família, como eventos de entretenimento e espaços de descanso, que criam um ambiente mais acolhedor e atrativo. Além disso, um atendimento de excelência e consultoria personalizada de moda podem ser diferenciais para conquistar o cliente que busca algo além da compra *online*.