

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

**ALEXANDRE COELHO FERREIRA**

**CENÁRIOS PROSPECTIVOS PARA SHOPPING CENTER NO BRASIL EM 2040**

**SÃO PAULO**

**2020**

**ALEXANDRE COELHO FERREIRA**

**CENÁRIOS PROSPECTIVOS PARA SHOPPING CENTER NO BRASIL EM 2040**

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de pesquisa: Cenários prospectivos

Orientador(a): Prof. Dr. Gilberto Sarfatti

**SÃO PAULO**

**2020**

Ferreira, Alexandre Coelho.

Cenários prospectivos para *shopping center* no Brasil em 2040 / Alexandre Coelho Ferreira. - 2020.

116 f.

Orientador: Gilberto Sarfati.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Centros comerciais - Brasil. 2. Comportamento do consumidor. 3. Previsão. I. Sarfati, Gilberto. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 339.378.2(81)

**ALEXANDRE COELHO FERREIRA**

**CENÁRIOS PROSPECTIVOS PARA SHOPPING CENTER NO BRASIL EM 2040**

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de pesquisa: Cenários prospectivos

**Data da aprovação:**

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

Banca examinadora

Orientador:

---

Prof. Dr. Gilberto Sarfatti  
(orientador)  
FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Daniel Estima de Carvalho  
FIA

---

Prof. Dr. Mauricio Morgado  
FGV-EAESP

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, que me dá discernimento e força para sempre seguir em frente.

A minha esposa Suéli e minha filha Giovanna, que foram muito pacientes comigo nesse período. Mesmo estando ausente por vários momentos, sempre me deram apoio durante toda essa jornada.

Aos meus pais, Celso e Vera, que, mesmo com todas as dificuldades da vida, conseguiram proporcionar estudo e valores que me mantêm no rumo certo.

Ao meu orientador Gilberto Sarfatti, pela confiança e dedicação depositado em mim, assim como pelas interações sempre enriquecedoras.

Aos meus amigos da Terral que me acompanharam na construção desse estudo, apoiando e contribuindo, direta ou indiretamente.

Aos colegas e professores do mestrado do MPGC da FGV-EAESP, pelas inúmeras discussões, trocas e parceria ao longo de todo o curso. Levo amigos para a vida inteira.

Por fim, a todos que dedicaram atenção em responder as minhas pesquisas e entrevistas, dedicando parte do seu tempo em me atender e contribuir para meu crescimento. São muitos os nomes, não será possível mencionar um a um, mas a todos meu sincero agradecimento.

## RESUMO:

A indústria de shopping center apresentou, desde o surgimento no mercado brasileiro forte crescimento. Esse segmento se desenvolveu a partir do modelo americano e ganhou relevância na preferência do consumidor de um modo geral. Por muitos anos, esses templos de consumo foram um dos locais mais importante para as pessoas, pois atendiam as necessidades de consumo e convivência. Entretanto, mudanças sociodemográficas e tecnológicas alteraram essa dinâmica, ao que parece, de forma definitiva, desafiando o segmento. Esse contexto se intensificou com o avanço da internet e a ascensão do mercado eletrônico.

Em virtude de tantas incertezas no futuro dos shoppings no Brasil, esse trabalho se propõe a estudar as ameaças e oportunidades para 2040. Para tanto, busca, através da metodologia de cenários prospectivos, apresentar possibilidades ao setor para daqui a vinte anos.

A elaboração desse estudo contou com colaboração de atores do mercado de todas as regiões do país, através de pesquisas quantitativas e entrevistas pessoais, o que proporcionou o aprofundamento de diversos temas que proporcionarão o desenvolvimento destes possíveis cenários. Sendo assim, apresentamos um breve histórico da indústria de *shoppings centers* no Brasil e no mundo, seus atributos, ameaças e oportunidades, dando ênfase para as mudanças de comportamento dos consumidores.

Com a aplicação da metodologia de cenários prospectivos, identificou-se duas forças motrizes, denominadas canal de vendas e comportamento do consumidor. A partir delas foram desenvolvidos quatro cenários: 1) Connect Center, 2) Avatar Mall – a vida virtual, 3) Shopping Humanológico e 4) Living Center.

A conclusão do trabalho apresentará que o segmento tem passado por profunda transformação que deixarão mudanças definitivas. Apesar de não ser possível determinar o que o futuro reserva aos *shopping centers*, é fato que o modelo atual não se manterá, pois fatores como a evolução tecnológica, mudança de comportamento do consumidor, alteração da pirâmide etária brasileira e a condição sócio econômica das pessoas poderão gerar um movimento disruptivo ao setor.

Palavras-chaves: Segmento shopping center; disrupção; novo comportamento consumidor; cenários prospectivos

## **ABSTRACT:**

The shopping center industry has shown strong growth since its emergence in the Brazilian market. This segment developed from the American model and gained relevance in consumer preference in general. For many years, these consumption temples were one of the most important places for people, as they met the needs of consumption and living together. However, sociodemographic and technological changes have changed this dynamic, it seems, definitely, challenging the segment. This context intensified with the advance of the internet and the rise of the electronic market.

Due to so many uncertainties in the future of shopping malls in Brazil, this work aims to study the threats and opportunities for 2040. To do so, it seeks, through the methodology of prospective scenarios, to present possibilities to the sector in twenty years.

The elaboration of this study counted on the collaboration of market players from all regions of the country, through quantitative research and personal interviews, which provided the deepening of several themes that will provide the development of these possible scenarios. Therefore, we present a brief history of the shopping center industry in Brazil and in the world, its attributes, threats and opportunities, emphasizing changes in consumer behavior.

With the application of the prospective scenario methodology, two driving forces were identified, called the sales channel and consumer behavior. From these four scenarios were developed: 1) Connect Center, 2) Avatar Mall - virtual life, 3) Humanological Shopping and 4) Living Center.

The conclusion of the work will show that the segment has undergone a profound transformation that will leave definitive changes. Although it is not possible to determine what the future holds for shopping centers, it is a fact that the current model will not be maintained, as factors such as technological evolution, changes in consumer behavior, changes in the Brazilian age pyramid and the socio-economic status of people could generate a disruptive movement to the sector..

**Keywords:** Shopping center segment; disruption; new consumer behavior; prospective scenarios

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Etapas da construção de cenários de Schwartz .....	30
Figura 2 – Fluxograma do Método de Cenários de Godet .....	35
Figura 3 – Matriz estrutural e grafo relacionado.....	36
Figura 4 – Hierarquização, motricidades e dependências .....	37
Figura 5 – Motricidade & dependência.....	37
Figura 6 – Caminho metodológico .....	46
Figura 7 – Estruturação do questionário .....	53
Figura 8 – Elementos Pré-determinados versus Incertezas Críticas .....	55
Figura 9 – Matriz de Adjacência Estrutural .....	58
Figura 10 – Grafo Cíclico .....	60
Figura 11 – Hierarquização das variáveis .....	62
Figura 12 – DAG Cíclico Hierarquizado .....	62
Figura 13 – Matriz de Impactos Cruzados Probabilísticos .....	65
Figura 14 – Matriz de Impactos Cruzados Probabilísticos Simplificada .....	67
Figura 15 – Classificação das variáveis .....	68
Figura 16 – Plano Motricidade - Dependência .....	69
Figura 17 – Forças motrizes e variáveis influenciadas.....	70
Figura 18 – Eixos forças motrizes para matriz de cenários.....	73
Figura 19 – Matriz de cenários.....	74
Figura 20 – Matriz de influência.....	75



## **LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1 – Oferta Pública Inicial (IPOS) e Captações 2007 a 2011 .....</b>	<b>17</b>
<b>Tabela 2 – Evolução do setor de shopping centers .....</b>	<b>17</b>
<b>Tabela 3 – Distribuição dos especialistas da amostra.....</b>	<b>48</b>
<b>Tabela 4 – Painel qualitativo .....</b>	<b>56</b>

## **LISTA DE GRÁFICO**

<b>Gráfico 1 – Concentração dos shoppings por região no Brasil.....</b>	<b>14</b>
<b>Gráfico 2 – Evolução vendas e-commerce no Brasil.....</b>	<b>23</b>

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	13
2.1. Surgimento da indústria de shopping centers .....	13
2.1.1. Atratividade e atributos de um shopping center .....	18
2.1.2. Ameaças aos shopping centers.....	21
3. METODOLOGIA.....	27
3.1. Cenários prospectivos .....	27
3.2. Ferramentas de estruturação de cenários .....	34
3.2.1. Análise Estrutural.....	34
3.2.2. Método de Impactos Cruzados .....	39
3.2.3. Análise Morfológica .....	40
3.2.4. Método de Impactos Cruzados Probabilísticos.....	41
3.2.5. Teoria dos Grafos e Causalidade.....	42
3.2.6. Redes Bayesianas.....	44
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	46
4.1. Método e tipo de pesquisa.....	46
4.2. Coleta de dados.....	47
5. APURAÇÃO DE DADOS – CRIAÇÃO DOS CENÁRIOS .....	51
5.1. Análise de dados – Método Delphi .....	51
5.2. Análise de dados – Análise Estrutural, Matriz de Impactos Cruzados e rede Bayesiana .....	56
5.3. Definição de forças motrizes.....	69
5.4. Criação de cenários .....	74
5.5. Narrativas .....	76
5.5.1. Narrativa 1: Connect Center .....	76
5.5.2. Narrativa 2: Avatar mall – a vida virtual .....	81
5.5.3. Narrativa 3: O shopping humanológico .....	85
5.5.4. Narrativa 4: Living center .....	89
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	93
REFERÊNCIAS.....	97

<b>APÊNDICE A - QUESTÕES SURVEY MONKEY – 1ª RODADA .....</b>	<b>106</b>
<b>APÊNDICE B - FEEDBACK 1ª E 2ª RODADA DA SURVEY MONKEY .....</b>	<b>109</b>
<b>APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO QUALITATIVO .....</b>	<b>113</b>

## CAPITULO 1 - INTRODUÇÃO

No Brasil, há vários anos o segmento de *shopping centers* tem apresentado crescimento contínuo. Segundo a Associação Brasileira de Shopping Center (Abrasce), em 2018 o setor de shopping centers representou no Brasil, 15% do volume total de vendas do comércio varejista.

A Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC) informou que, em 2018, os *shoppings* brasileiros venderam somados, o equivalente a R\$ 178,7 bilhões distribuídos em, aproximadamente, 105 mil lojas em todo o Brasil, e gerou mais de um milhão de empregos diretos. Considerando que o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro em 2018, foi de R\$ 6,9 trilhões (IBGE, 2018), verifica-se a relevância da indústria de *shopping centers* na economia brasileira.

Na contemporaneidade, a indústria de *shopping centers* está passando por um momento complexo. A recessão econômica, as mudanças socioeconômicas, o crescimento do varejo *on-line*, as transformações culturais e demográficas, as várias recentes e demasiadas inaugurações de *shoppings* e o pouco entendimento da jornada de compra do cliente, estão afetando a atratividade dos *shopping centers* em relação à preferência dos consumidores.

Com tantas transformações ocorrendo no comportamento de consumo, nas organizações empreendedoras de *shopping centers* e nos canais de compra, o setor tem exigido atenção dos atores em diversas frentes. Sendo assim, os shoppings precisarão de alguma forma, se reorganizarem, pois as transformações e as ameaças vistas, podem afetar diretamente as vendas dos lojistas, os demais atributos e as receitas dos empreendedores.

Em virtude de todas essas incertezas, a continuidade do sucesso experimentado pelos *shopping centers* ao longo dos últimos cinquenta anos, está em xeque. Dessa forma, se torna imprescindível a execução da gestão estratégica de forma precisa e, para tanto, os empreendimentos devem estar preparados para efetuar os ajustes necessários.

Desse modo, em razão da possibilidade de modificação do ambiente interno, externo e os reflexos que podem causar, surge a dúvida e a necessidade de responder a seguinte pergunta: “Qual o futuro dos shopping centers no Brasil daqui a 20 anos?”

Assim sendo, o presente estudo foi elaborado a partir de uma revisão literária profunda, com aporte de pesquisa básica estratégica exploratória bibliográfica e documental, contextualizando o segmento de shopping centers no Brasil e no mundo, desde o seu início até os dias atuais, passando pelas suas características fundamentais, seus atributos, as ameaças ao setor e por fim, a utilização de metodologia consistente para elaboração de cenários prospectivos.

Para o levantamento de dados, foi elaborado e aplicado questionários de abordagem mista (qualitativa e quantitativa) e método hipotético dedutivo com profissionais do setor de distintas posições hierárquicas, em diversas regiões do país. Posteriormente, os dados foram tratados e combinados, utilizando diversas técnicas que objetivaram dar consistência ao tratamento das informações obtidas e que foram a base para a criação dos cenários. A estruturação dos cenários foi o produto da combinação das informações obtidas ao longo das etapas anteriores que geraram quatro narrativas.

O estudo foi elaborado tendo no capítulo dois uma revisão teórica do segmento de *shopping centers*, iniciando com a definição, literal, do que é um *shopping*, transcorrendo pelo surgimento dessa indústria no mundo e no mercado brasileiro, contextualizando a relevância econômica e social, a tipologia, os atributos de atratividade e, por fim, apontando as ameaças ao setor.

No capítulo seguinte, foram apresentadas as diversas técnicas utilizadas para construção dos cenários, sendo elas: metodologia *Delphi*, análise estrutural, impactos cruzados probabilísticos, análise morfológica, teoria de grafos e causalidade e, por fim, rede bayesianas. No capítulo 4, foi apresentado a execução dos métodos supracitados, assim como, os procedimentos para análise dos dados que compuseram os cenários do segmento.

O capítulo cinco apresenta a apuração dos dados e os quatro cenários criados: 1) Connect Center 2) Avatar Mall – a vida virtual, 3) *Shopping* Humanológico e 4) Living Center. O sexto e último capítulo, traz a conclusão do trabalho e recomendações.

## CAPITULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Surgimento da indústria de *shopping centers*

Há alguns anos, a indústria de *shopping centers* brasileira tem apresentado bom desempenho e aumento da quantidade de empreendimentos em funcionamento. Segundo a Associação Brasileira de *Shopping Centers* (ABRASCE), em 2006 haviam no Brasil 351 *shopping centers* operando e em 2019 este número passou para 563.

Consonante ainda com a ABRASCE (2018), o segmento apresentou em 2018 venda total de R\$ 179 bilhões, o equivalente a 3% do Produto Interno Bruto (PIB), oportunizando assim, 1.085.040 empregos diretos e mais de 16 milhões de m<sup>2</sup> de Área Bruta Locável (ABL). Entretanto, diversos efeitos têm exercido pressões sobre esse segmento, gerando dúvidas quanto sua longevidade.

Os *shopping centers* existem há muitos anos e foram originalmente concebidos como um centro comunitário, onde as pessoas convergiam para compras, atividades culturais e interações sociais (GRUEN; SMITH, 1960). Existem diversas teorias acerca do surgimento dos primeiros *shoppings* tradicionais. Para Bombeck (1985), *shopping centers* não são resultantes de planejadores sábios que perceberam que pessoas suburbanas, sem vida social e estimulação, precisavam de um lugar para ir.

Uma das teorias sobre o surgimento dos *shopping centers* como conhecemos atualmente, versa que surgiram nos Estados Unidos, no século XX, como um dos subprodutos da ‘sub-urbanização’ da classe média no pós-guerra. Seu advento foi viabilizado pela utilização em massa do automóvel e intenso investimento nos transportes feito por todo o país. Dessa forma, os consumidores passaram a depender menos do comércio local e zonas centrais e puderam se aventurar em distâncias maiores em busca de produtos especiais e diferenciados (FEINBERG; MEOLI, 1991).

Porém, em conformidade com informações fornecidas pelo *Consumers Reports* (1986 *apud* Kowinski, 1985), os *shopping centers* tiveram seu nascimento na década de 1920 na Califórnia, onde os supermercados ancoravam os empreendimentos e tinham função de ímã junto a um conjunto de lojas menores.

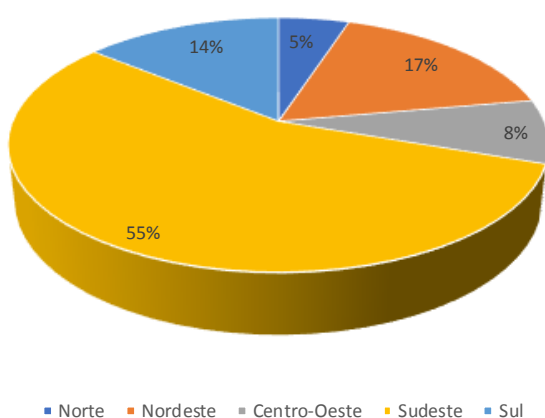
Independentemente da data de origem, Bienenstein (2009) elucida que o efeito do surgimento e expansão dos subúrbios, simultaneamente ao crescimento

populacional sustentado por uma elevação da renda per capita, demandaram bens e serviços, obrigando o comércio varejista a se ajustar a uma nova realidade sócio locacional.

Nos Estados Unidos da América (EUA), os *shopping centers* conquistaram desde seu início, espaço em diversas localidades, mesmo com todas as diferenças sociais e culturais, exercendo forte influência no comportamento das comunidades, tornando-se um aspecto fundamental na sociedade moderna (DENNIS; MARSLAND; COCKELT, 2005). Há diversos exemplos nos EUA que reforçam a colocação de Dennis, Marsland e Cockelt (2005), sendo possível identificar a influência desses centros urbanos, como no centro da cidade de Indianápolis, Faneuil Hall - Boston, South Street Seaport - Nova York, Harbor Place Baltimore.

No Brasil, Pintaudi (1989) ressalta que o surgimento dos *shoppings* também se encontra associado à urbanização da economia e da população, ocorrida a partir da década de 1960 e que se concentrou no Sudeste brasileiro. A autora reforça que esses empreendimentos apareceram num momento no qual a economia brasileira se desenvolvia com a formação de monopólios e os *shopping centers* de certa forma, representavam essa tendência em nível das atividades comerciais varejistas, exceto com as grandes lojas e os supermercados.

**Gráfico 1 – Concentração dos *shoppings* por região no Brasil**



Fonte: ABRASCE, 2018.

Gaeta (1982) expõe que o surgimento e a expansão dos *shoppings* se deram no bojo das importantes transformações ocorridas na economia brasileira, nas



décadas de 1950 e 1960, denominadas por ele de ‘racionalidade burguesa’, ou seja, quando uma dinâmica de acumulação verdadeiramente capitalista teve condições de se estabelecer no país.

Outro fator a ser considerado, é que no Brasil assim como observado nos EUA, o crescimento da indústria foi impulsionado pelo uso massificado dos automóveis e pela migração da população de maior poder aquisitivo para regiões mais afastadas do centro das cidades.

Segundo Parente et al. (2012), o que proporcionou a ascensão do segmento foi o intenso crescimento das cidades brasileiras no século XX, pois novos aglomerados varejistas surgiram com o intuito de atender as necessidades de compras dessas regiões. Esse mercado emergente, proporcionou o desenvolvimento dos aglomerados em torno de sistemas de transporte público, com uma oferta de produtos e serviços de acordo com a nova demanda.

De acordo com Parente et al. (2012), há dois tipos principais de aglomerados varejistas. O primeiro refere-se aos aglomerados varejistas não planejados, formados no comércio das ruas, normalmente localizados nos centros das cidades ou em bairros, e o segundo trata-se dos aglomerados planejados, tais como centros comerciais e *shopping centers*. Na primeira forma, não há planejamento e o mesmo cresce de forma espontânea, geralmente sem organização. O que já havia sido entendido por Armstrong (2013), ao definir *shoppings* como complexos planejados que possuem uma administração central, projeto definido e variada oferta de *mix* de lojas.

No tocante aglomerado planejado, há vários tipos de *shopping centers*. O *International Council of Shopping Centers* (ICSC), possui uma clusterização de acordo com o tamanho ABL do empreendimento, seguindo a seguinte divisão:

- 1) Vizinhança (2.800 a 13.900 m<sup>2</sup> de ABL) – população atendida de 10 mil a 50 mil habitantes, em uma área de influência de 5 a 7 minutos de distância de automóvel. Focado em conveniência para as compras do dia-a-dia. Normalmente, tem como âncora um supermercado e lojas oferecendo artigos de conveniência;
- 2) Comunitários (9.300 a 32.500 m<sup>2</sup> de ABL) – população atendida 50 mil a 250 mil habitantes, em uma área de influência de 5 a 10 minutos de automóvel. *Mix*

de lojas amplo de vestuário e outras mercadorias. Entre as âncoras estão os supermercados, lojas de departamentos e descontos;

- 3) Regional (37.100 a 74.300 m<sup>2</sup> de ABL) – população atendida 200 mil a 500 mil habitantes, em uma área de influência de 8 a 24 minutos de automóvel. *Mix* completo de lojas em diversos segmentos do varejo, que inclui vestuário, móveis, eletrodomésticos, entre outros. Ancorado por uma ou mais lojas de departamento completas;
- 4) Super-regional (acima de 74.300 m<sup>2</sup> de ABL) – população atendida superior a 500 mil habitantes, em uma área de influência 8 a 40 minutos de automóvel. Possui os mesmos serviços do *shopping* regional, porém com variedade muito superior e um número maior de lojas-âncoras. Esse tipo de empreendimento oferece outros serviços com atividades alheias ao varejo, tais como escritórios, hotéis, centro médico, residencial etc.

Existe outra classificação baseada no *mix* de lojas que compõem um *shopping center*, sendo: *Power center*: Possuem lojas-âncoras como *killers*, desconto, clube de compras e *off-price* e muitas satélites; *Festival center*: Focado no lazer e turismo; *Off-price center*: Lojas exclusivamente de descontos; *Factory outlet center*: Semelhante ao conceito *off-price*, porém as lojas são diretamente dos fabricantes; *Temático*: Especializado em um segmento de varejo, com um mix específico de lojas; *Lifestyle center*: *Open mall*, são shoppings a céu aberto similares ao comércio de rua, com vias e calçadas para pedestres (ABRASCE, 2019).

Esse segmento sempre apresentou significativo desempenho e boas perspectivas em médio e longo prazo. Parente et al. (2012) defendia que a indústria de *shopping centers* tinha boa oportunidade de crescimento, pois sublinhavam que o varejo brasileiro vivia uma tendência de expansão forte e contínua para este empreendimento e inclusive, era beneficiado pelo declínio dos polos varejistas de rua. A migração dos clientes do comércio de rua para os *shopping centers*, aparentemente reflete uma mudança de preferência no tipo de formato do aglomerado varejista.

Outra condição relevante que auxiliou o crescimento do setor de *shopping center* no Brasil, foi o investimento decorrente da abertura de capital e captações de algumas empresas. É possível identificar um bom volume de capital adquirido pelos principais *players* do mercado no período de 2005 a 2011:

**Tabela 1 – Oferta Pública Inicial (IPOS) e Captações 2007 a 2011**

EMPRESA	IPO	INVESTIDOR EXTERNO	APORTE
Iguatemi Shopping Centers	R\$ 549 milhões (março/2007)		
BR Malls	R\$ 657 milhões (abril/2007)	Equity International & GPIInvestments	US\$ 85 milhões (nov/2006)
Sonae Sierra Brasil	R\$ 478 milhões (fev/2011)	Developer Diversified (DDR)	US\$ 150 milhões (nov/2006)
Alliansce	R\$ 643 milhões (jan/2010)	General Growth Properties(GGP)	US\$ 35 milhões (maio/2005)
JHSF	R\$ 376 milhões (abril/2007)		
General Shopping	R\$ 273 milhões (julho/2007)		
Multiplan	R\$ 924 milhões (julho/2007)	Cadillac Fairview	US\$ 500 milhões (julho/2006)
ANCAR	NA	Ivanhoe Cambridge	US\$ 75 milhões (set/2006)*

Fonte: Dados retirados de releases, jornal Valor Econômico e websites da empresa, 2007 a 2011.

Além de terem surgido em paralelo a diversos fatores que facilitaram a sua propagação, os *shoppings* foram se moldando e oferecendo ao consumidor novas possibilidades de consumo, se fortalecendo cada vez mais como um centro de compras, entretenimento e serviços - atributos considerados imprescindíveis para um *shopping center* ser completo (BLOCH; RIDGWAY; DAWSON, 1994).

A atratividade também, foi fator fundamental para o sucesso dessa indústria e poderá ser uma arma importante para manter essa trajetória. Tanto no Brasil quanto no mundo, a importância da indústria de *shoppings* pode ser percebida pela sua maciça presença, como mostra a Tabela 2 abaixo:

**Tabela 2 – Evolução do setor de *shopping centers***

ANO	Nº DE SHOPPINGS	FATURAMENTO (EM BILHÕES DE REAIS/ANO)	EMPREGOS	TRÁFEGO DE PESSOAS (MILHÕES VISITAS / MÊS)
2006	351	50	524.090	203
2007	363	58	629.700	305
2008	376	65	700.650	325
2009	392	74	707.166	328
2010	408	91	720.641	329
2011	430	108	775.383	376
2012	457	119	804.683	398
2013	495	129	866.967	415
2014	520	142	978.963	431
2015	538	152	990.126	444
2016	558	158	1.016.428	439
2017	571	168	1.029.367	463
2018	563	179	1.085.040	490

Fonte: Informações retiradas do Censo ABRASCE, 2006 a 2018.

Assim, segundo a ABRASCE (2018), no Brasil temos 563 empreendimentos em funcionamento e 19 a serem inaugurados até meados de 2020. De acordo com o ICSC em 2014, existiam mais de 127 mil empreendimentos distribuídos por 40 países, ocupando 47 milhões de m<sup>2</sup> de ABL.

### 2.1.1 Atratividade e atributos de um *shopping center*

No início da indústria de *shopping centers*, teorias espaciais foram constantemente, utilizadas para prever o comportamento do consumidor e medir a atratividade dos empreendimentos. Utilizavam o modelo gravitacional proposto por Huff (1963), no qual a atratividade de um *shopping* era inversamente proporcional à distância entre ele e os consumidores e diretamente proporcional ao seu tamanho em área, ou seja, quanto mais distante, maior ele precisava ser para atrair os consumidores.

Entretanto, vários estudos posteriores reconheceram a incapacidade dessas teorias espaciais em identificar e entender os aspectos que influenciavam as decisões de escolha por um *shopping* (EPPLI; BENJAMIN, 1994). Essa forma de análise conhecida como gravitacional era falha, pois suas premissas consideravam todos os consumidores como iguais, motivados por comportamentos similares.

Com a evolução do conhecimento e as mudanças no comportamento dos consumidores, percebeu-se que há outros atributos que determinam a atratividade de um *shopping*, impactando seu desempenho e as respostas dos consumidores, como percepções de satisfação, frequência de visitas, patronagem, entre outros (ANSELMSSON, 2006). O que coloca em xeque um dos principais atributos do *shopping center*, que é a força de atração pelo tamanho, pois traz à tona a relevância de vários outros fatores qualitativos.

Para Parente et al. (2012), gerar expectativas referente a qualquer empreendimento ou experiência e posteriormente avaliá-las é uma tarefa complexa. A satisfação do cliente com um centro comercial - rua ou *shopping*, pode ser tanto cognitiva quanto afetiva, estando diretamente ligada a uma avaliação idiossincrática. No entanto, os varejistas precisam conhecer e considerar as determinantes importantes de satisfação para seus negócios e público-alvo.

Uma das variáveis mais relevantes a ser considerada na atratividade é a *patronagem*, como bem aponta Parente et al. (2012). Ela ocorre quando, por exemplo, o consumidor reconhece a atratividade do *shopping* e mostra uma preferência em escolhê-lo.

Anselmsson (2006) destaca que quanto melhor for o entendimento das preferências do consumidor, mais fácil será elaborar estratégias de atração. Ações e estratégias varejistas podem influenciar a satisfação com a experiência de compra e reforçar a *patronagem intention* do *shopping*.

Inicialmente, os desenvolvedores de *shoppings* atraíam os consumidores através da promessa de uma ampla variedade de lojas e mercadorias disponíveis em um único local. Ao longo dos anos, os *shoppings* evoluíram e passaram a oferecer mais conveniência e entretenimento. Atualmente, até mesmo *shoppings* pequenos oferecem ampla oferta de *mix*, como lanchonetes de *fast-food*, exposições de arte, restaurantes, diversões eletrônicas, cinemas, salões de beleza, serviços médicos, entre outros (BLOCH; RIDGWAY; DAWSON, 1994).

De acordo com Dunne, Lusch e Carver (2010), a percepção do consumidor quanto a diversidade de lojas (conhecido como *mixed used*), influencia consideravelmente a avaliação e a preferência. Parente et al. (2012) reforça essa visão, ao afirmar que lojas não atraentes podem ter um impacto negativo na imagem e diminuir a frequência de visitas, vendas e, conseqüentemente, afetar a atratividade do empreendimento como um todo.

Gomes (2015) expõe que na virada do século XXI, o conhecimento quanto ao comportamento do consumidor, ao que tange as preferências por *shopping centers*, contava com a análise preditiva de construtos multidimensionais de imagem, aos quais foram incorporados os modelos originais de localização varejista e da imagem de lojas.

Em seu estudo de revisão da literatura, Gomes (2015) identificou que alguns autores resumiram a literatura sobre imagem em quatro preponderantes atributos: mercadorias; composto de lojas; acessibilidade - localização e acesso; serviços - infraestrutura ofertada e qualidade do atendimento; ambiente - atmosfera do *shopping center*. Outros autores também pleitearam o ingresso do atributo entretenimento.

Conforme Carvalho, Isabela e Mazzon (2018), a principal proposta de valor do *shopping center* é a grande variedade de produtos, estacionamento fácil,

infraestrutura para passar longas horas e finalmente, compras de conveniência tardia. Ademais, no Brasil há um fator peculiar que favorece a atratividade dos *shopping centers*, trata-se da sensação de insegurança pública. Parente et al. (2012), identificou que a sensação de insegurança pública nas ruas, influencia positivamente a decisão de uma pessoa em visitar um *shopping center* em detrimento ao comércio de rua.

A ambiência das lojas e dos *shoppings* costuma afetar a atratividade, isto é, fatores como acessibilidade, música, iluminação, temperatura, arquitetura e interação que consiste no relacionamento estabelecido com o cliente e qualidade do atendimento oferecido pelos lojistas, influenciam as reações emocionais e inconscientes do consumidor e concomitante a isso, a experiência de compra (ARENTZE; TIMMERMANS, 2001; BERMAN; EVANS, 2007; DUNNE; LUSCH; CARVER, 2010; PARENTE et al., 2012).

A percepção de valor dos clientes em relação aos aglomerados é consonante com Parente et al. (2012), uma dentre as variáveis que afeta a atratividade sobre polos varejistas de rua e *shopping centers*. Para o autor, “[...] a imagem do aglomerado varejista não só resulta de um somatório das imagens individuais de cada uma das lojas, mas também das características do conjunto, como a infraestrutura e a ambiência que compõem o aglomerado [...]” (PARENTE et al., 2012, p. 172). Desse modo, esta percepção é fator primordial na decisão do consumidor, pois resulta da comparação de custo/benefício do cliente.

Destarte, conhecer profundamente as alavancas que interferem no comportamento dos consumidores, foi e provavelmente, se manterá como fator primordial para o sucesso dessa indústria. Para Marra e Damacena (2013), o hábito e comportamento do consumidor continuam sendo fontes de inúmeros estudos, sobretudo, em relação a influência que o comportamento tem exercido sobre as organizações.

Em suma, são muitas as variáveis que podem influenciar a atratividade de um *shopping center*, destaca-se localização, tamanho/porte, comportamento do consumidor, satisfação, frequência de visitas, *patronagem*, entendimento das preferências, variedade de lojas, conveniência, acessibilidade, serviços oferecidos, qualidade do atendimento e relacionamento, entretenimento, segurança, ambiência das lojas e do *shopping* e valor percebido. Porém, mudanças nos hábitos dos consumidores, como novas tecnologias, ascensão social, fatores econômicos e

sociais, dentre outros, estão trazendo novas complexidades e outras ameaças aos *shopping centers* em longo prazo.

### 2.1.2 Ameaças aos *shopping centers*

Na contemporaneidade, a indústria de *shopping centers* do EUA está passando por um momento complexo. Conforme explica Anselmsson (2016), a recessão econômica, as mudanças socioeconômicas, o crescimento do varejo *on-line*, as transformações culturais, demográficas e o pouco entendimento da experiência do consumidor, estão contribuindo para o declínio dos *shopping centers* na segunda década do século XXI.

Assim, são várias as fontes de ameaças que pressionam os *shoppings*. Para uma parcela do mercado, as estimativas para as próximas décadas não são animadoras. Segundo Uberti (2014), até 50% dos *shoppings* americanos têm algum grau de risco de fechar ou de reaproveitamento do espaço.

Uberti (2017), elenca alguns fatores que ameaçam a sobrevivência dos *shopping centers*, como desaceleração econômica, desaparecimento das lojas de departamento, aparecimento do comércio *on-line*, perda de interesse pelas lojas físicas nas novas gerações e aparecimento de *shopping centers* novos e modernos, com o *mix* diferenciado.

No Brasil, o setor também enfrenta diversas pressões para a continuidade do sucesso. Gomes (2015) destaca que a evolução do mercado varejista, tendo o *shopping* como um dos seus principais motores, levou os consumidores a um ambiente marcado por várias opções de compras e de lazer, tornando complexa para o consumidor a decisão de qual frequentar.

Com o tempo, a situação ganhou maior complexidade, pois foram agregadas a percepção do consumidor elementos subjetivos, como a satisfação. Essas variáveis vêm se mostrando preponderantes no comportamento das pessoas, que buscam cada vez mais, uma experiência completa e satisfatória (GOMES, 2015).

Dennis, Marsland e Cockelt (2005) discorrem que além dos recentes desafios impostos aos varejistas, há ainda, o advento da compra remota por meios eletrônicos. Essa situação, tem adicionado novas variáveis para a compreensão do comportamento do consumidor, tornando-o mais crítico e complexo.

Segundo Seetharaman et al. (2017), a mudança no hábito de consumo e o incremento do *e-commerce* (comércio eletrônico) têm alterado a dinâmica do setor de *shopping centers*. O autor aponta que o mercado eletrônico é uma das mais significantes atividades realizadas na *internet*, independentemente dos problemas enfrentados, como custo de transação, falta de confiança, falta de consciência, cultura e regulação local.

Albertini (2010, p. 108), reforça a relevância do comércio eletrônico e o define como “[...] toda a cadeia de valor dos processos de negócio, em virtude da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo aos objetivos de negócio [...]”, o conceito expande a dimensão abrangida pelo comércio eletrônico. Outros autores reforçam esse entendimento, ao afirmarem que além da compra *on-line*, o comércio eletrônico também abarca prestação de serviço (TURBAN; MCLEAN; WETHERBE, 2004).

Uma outra afirmação, trata o comércio eletrônico como todas as transações feitas na *internet* de forma *on-line*, sejam estas de vendas de bens ou de serviços, tornando o ambiente um novo canal de comercialização e promovendo todo visitante do *site* a potencial consumidor (STRAUSS; FROST, 2012).

Como é possível perceber, o mercado eletrônico é um grande obstáculo ao setor de *shoppings*, pois possui grande abrangência, diversidade e poder de atratividade. Os impactos que o comércio eletrônico pode gerar, já eram noticiados por Parente (2000) em seu livro intitulado “Varejo no Brasil”, ele alertava que essa modalidade de varejo traria reflexos, só não havia identificado todos.

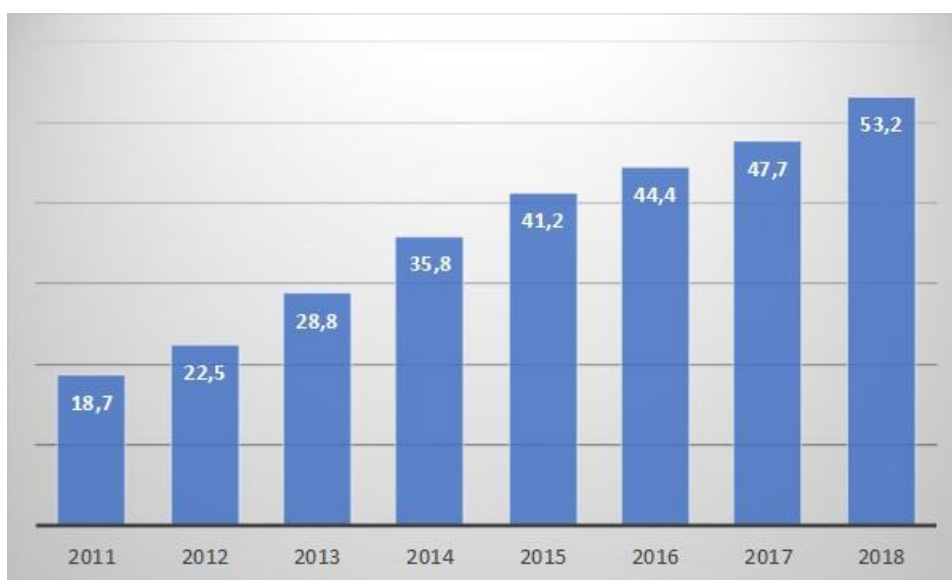
Almeida (2014), aponta alguns destes impactos, como redução de custos aos atores, aumento de eficiência, interação otimizada e integrada, influência de diversas culturas, hábitos e muito acesso a informação, deixando até mesmo, algumas incertezas, em virtude dessa modalidade de comércio se tratar de uma novidade.

O avanço do comércio eletrônico pode promover mudanças no hábito de consumo e por conseguinte, alterar a dinâmica do setor de *shopping centers* no Brasil, por conta do seu dinamismo e abrangência. Santos e Miranda (2015), afirmam que essa modalidade de varejo está em forte crescimento, com projeções elevadas de faturamento, contando com os avanços tecnológicos como parceiro. Baba (2015) por sua vez, afirma que existe uma tendência mundial de crescimento do comércio eletrônico.



Para se ter um melhor entendimento do potencial do mercado eletrônico, o *e-commerce* tem apresentado bom desempenho e crescimento de vendas consistente nos últimos anos. Segundo o Ebit/Nielsen (2018), há crescimento constante nas vendas e no volume de pedidos realizados eletronicamente. Somente em 2018 foram realizados 123 milhões de pedidos, sendo que de 2016 a 2018 os crescimentos percentuais em quantidade de pedidos, foram respectivamente +22,8%, 30,7% e 42,8%. Ainda consonante o Ebit/Nielsen (2018), o faturamento de vendas cresceu 12% chegando a R\$ 53,2 bilhões. A expectativa para 2019 é que as vendas expandam +15% e os pedidos +12%.

**Gráfico 2 – Evolução vendas *e-commerce* no Brasil**



Fonte: Ebit, 2018.

\*valores em R\$ milhões

Agrega-se a tamanha força comercial que o mercado eletrônico possui, o fato de o ambiente *on-line* ter como uma de suas principais características a interação (YOO; KIM; SANDERS, 2015). De acordo com Barreda et al. (2015), no ambiente virtual, a interação proporciona um canal de comunicação direto e exclusivo com os clientes. Dessart, Veloutsou e Morgan-Thomas (2016) corroboram com a afirmação, ao colocarem que esse meio de comunicação possibilita interação entre diversos atores e comunidades virtuais.

A interação vinculada ao envolvimento gera as condições necessárias para que exista engajamento do cliente com a marca (HOLLEBEEK, 2011). Efetivamente, os

clientes que interagem com empresas e marcas têm posturas e atitudes mais favoráveis e normalmente, são mais engajados, o que proporciona gastos mais elevados e relacionamento mais intenso (KIM; WANG; MALTHOUSE, 2015).

O engajamento gera atitudes positivas no consumidor, fortalecendo a relação de consumo. Vinerean, Opreana e Tichindelean (2014), explicam que manifestações positivas dos consumidores, como compartilhamento e curtidas em mídias sociais, aumentam o engajamento e são uma importante ferramenta de criação de valor no mundo virtual.

O mercado eletrônico tem provocado alterações consideráveis no varejo brasileiro, apresentando forte crescimento e projeções elevadas de vendas (SANTOS; MIRANDA, 2015). Para Santos e Miranda (2015), a *internet* não é apenas um sistema de comunicação, mas o eixo principal da tecnologia da informação, o que afeta a economia de diversas maneiras, desde o acesso ao consumo e trabalho até as próprias organizações que compõem o segmento.

Ainda que o mercado eletrônico se apresente como um concorrente forte a indústria de *shopping centers*, pode trazer benefícios e oportunidades para o setor, pois apesar dos *shopping centers* estarem enfrentando um declínio, realizar compras neles, continuará a ser importante e este canal permanecerá a ser relevante em todo o mundo (LARSEN; SHELTON; WRIGHT, 2015).

Machado e Crispim (2017), no estudo “Diferenças no Composto Varejista de Lojas Físicas e Virtual da Mesma Rede”, afirmam que o crescimento do mercado eletrônico tem provocado alterações tanto no formato das lojas físicas quanto nos canais de atendimento, com isso diversos varejistas têm operado em ambos os ambientes - *on* e *off-line*. Nesse mesmo estudo, Machado e Crispim (2017) verificaram que nas lojas da amostra, o varejo virtual tinha uma projeção de crescimento superior ao varejo físico, porém inferem que um canal não inviabiliza o outro, pois há complementariedade entre eles e dessa forma, podem operar integradamente como facilitadores, reduzindo o risco de rupturas entre si.

Uma pesquisa com 2.500 consumidores, realizada pela consultoria americana A.T. Kearney (2016), aponta que 95% das compras realizadas no varejo americano são feitas em lojas físicas, o que corrobora com a entendimento de que o setor de *shopping centers* poderá continuar, ao que tudo indica, sendo um importante destino de compras dos consumidores em geral.

Os *shoppings* precisam estar muito atentos as tendências do comércio para poder fazer frente ao crescimento do mercado eletrônico e capturar as oportunidades. Contudo, observa-se que além do mercado eletrônico, há outras ameaças que pressionam o segmento.

Algumas situações ameaçadoras são similares nos EUA e no Brasil, por exemplo, o aumento do número de empreendimentos em funcionamento. Segundo Smith (2012), nos EUA houve a inauguração de 1.500 *shopping centers* entre 1956 e 2005. Consonante com a ICSC (2014), existem mais de 1.900 *shopping centers* no EUA. Outro acontecimento, é que a partir dos anos 2000, o fluxo de visitantes nos EUA começou a cair e as vendas seguiram o mesmo caminho, como destaca Sanburn (2017), ao afirmar que entre os anos de 2010 e 2013 o fluxo reduziu em 50%.

Nos EUA, esses efeitos somados, estão pressionando os *shoppings* e colocando em risco a continuidade de alguns. De acordo com o Banco *Credit Suisse* (2018), 25% dos *shoppings* americanos podem deixar de funcionar nos próximos cinco anos. Outro estudo elaborado pela *Green Street Advisors* (2017), consultoria que monitora a atividade dos *shopping centers* e do mercado imobiliário nos EUA e na Europa, afirma que 15% dos *shoppings* regionais americanos correm risco de encerrarem suas atividades nos próximos dez anos.

Sanburn (2017), elucida que o fenômeno de fechamento de *shopping centers* está em curso e que essas áreas têm sido transformadas em lugares com outros fins, assim como biblioteca, centros de pesquisas, praças e outros usos relacionados ao entretenimento.

No Brasil, segundo a ABRASCE (2019), 40% dos *shoppings* foram inaugurados nos últimos 15 anos. O fluxo de visitantes em 2018 foi em média 490 milhões por mês, apresentando um crescimento de apenas +2,1% em relação a 2017. Esses números demonstram que apesar de um volume ainda grande, o crescimento do fluxo de visitantes não foi relevante no último ano.

Não há um movimento consistente de fechamento de *shoppings* no Brasil, mas o volume de inaugurações nos últimos anos, somado ao baixo crescimento de visitas, podem gerar problemas no médio e longo prazo. Além desses pontos, com tantas transformações ocorrendo no comportamento de consumo, nas organizações e nos canais de compra, o setor tem exigido atenção, dos atores, em diversas frentes. Sendo assim, os *shoppings* precisarão de alguma forma, se reorganizarem, pois as

transformações e as ameaças vistas, podem afetar diretamente as vendas dos lojistas e os seus demais atributos.

## **CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA**

### **3.1 Cenários prospectivos**

Analisar o futuro é uma parte importante no processo de administração de qualquer negócio. Criar visões de futuro e delimitar incertezas auxilia no entendimento do ambiente e na construção de uma gestão estratégica. Dessa forma, é possível determinar objetivos de acordo com o contexto interno e externo (WRIGHT et al., 2000).

A gestão estratégica requer ajustes e modificações constantes, devido eventuais alterações nas condições internas e externas (WRIGHT et al., 2000), simulações e cenários futuros auxiliam na escolha e implantação de tais ajustes. Mintzberg e Quinn (2001) apontam que a estratégia pode ser implantada de forma diferente ao que foi inicialmente planejada, carecendo de dedicação, diversas habilidades e domínio dos detalhes, fazendo parte de um processo dinâmico e contínuo de aprendizado.

Sendo assim, em razão da possibilidade de modificações no ambiente interno e externo, simulações em cenários ganham relevância, pois podem minimizar os efeitos dos ajustes. Schwartz (2006), define cenário como narrativas possíveis sobre o futuro, decorrente de decisões tomadas no presente, entretanto, não são previsões, pois não há como ter previsibilidade com razoável grau de certeza. Heiko (2008), reforça que cenários são narrativas decorrentes de uma ampla base de fatores de influência, organizadas de forma consistente extraídas de hipotéticas situações futuras.

Para Ringland (2006), planejamentos de cenários são fundamentais para a estruturação do planejamento estratégico, pois utilizam ferramentas e tecnologia para prever o futuro. Schoemaker (1995) reforça esse entendimento, ao afirmar que os cenários são métodos estruturados para imaginar o futuro, com gama de possibilidades e alto grau de detalhes.

O método de cenário é um relevante instrumento de gestão no processo de tomada de decisão e construção de planejamentos em longo prazo. Turner (2008),

expõe que a utilização de cenários impõe que as organizações pensem de forma estratégica sobre as possibilidades de futuro, minimizando vieses e opiniões pessoais.

Reforçando a relevância dos cenários, Heijden (2005) afirma que a identificação e compreensão do sistema e seus elementos, assim como as conexões entre as forças que os conduzem e influenciam, levam a uma melhor tomada de decisões. Marcial e Costa (2001), colaboram com a importância do método de cenários ao frisarem que o considera como uma das ferramentas mais adequadas para auxiliar na construção de estratégia em um ambiente incerto, desse modo, os cenários minimizam riscos.

Foi na década de 1970 que o planejamento de cenários foi introduzido no contexto empresarial (HEIJDEN, 2005). O francês Pierre Wack, durante o exercício de suas funções na *Shell*, juntamente com sua equipe do departamento denominado grupo de planejamento, buscaram uma abordagem inovadora para o uso de cenários, até então utilizados apenas no ambiente militar. Essa condição ajudou a *Shell* a enfrentar a crise do petróleo em 1973, de forma mais assertiva, reagindo antes e obtendo mais sucesso que seus concorrentes (SHELL INTERNACIONAL, 2003).

Ainda nos anos 70, além de Pierre Wack, Ian Wilson, da General Electric (GE) e Peter Schwarz, da *Stanford Research Institute (SRI International)*, ajudaram a redefinir o uso de cenários, independentemente da sequência precisa dos eventos. Wilson em 1971, por exemplo, produziu quatro cenários alternativos para as condições econômicas e sociopolíticas globais dos EUA, ocorridas no ano de 1980 (MILLET, 2003).

Pode-se entender, que na visão de diversos autores os cenários estruturam visões consistentes de futuro, tornando-se uma importante ferramenta na tomada de decisões. Entretanto, criar cenários exige um volume expressivo de dedicação e pesquisa pela busca por dados qualificados (MARCIAL; GRUMBACH, 2002). Para Schwartz (1998), o objetivo de se criar cenários não é de estabelecer uma fotografia do futuro, mas proporcionar subsídios para a tomada de decisões estratégicas de forma mais acertada e abrangente.

Segundo Wright et al. (2000), apesar de não existir nenhuma forma de previsão de cenário totalmente eficaz, há algumas técnicas para sua elaboração, sendo elas: Análise por série temporal, que analisa os efeitos das tendências selecionadas;

Previsão por julgamento, que utiliza fontes de informação qualitativa sobre tendências; Cenários múltiplos; Técnica *Delphi*.

Há outras técnicas bastante utilizadas, como o método de Godet, que de acordo com Ribeiro (1997), está baseado na identificação e projeção de variáveis chaves para atender os parceiros de negócios que solicitaram o material. A estruturação é rígida e baseada na análise de cenários com o apoio de *softwares* para realizar interações matemáticas. Esse método é dividido em três grandes blocos, o primeiro é a construção da base analítica e histórica, o segundo a exploração do campo das possíveis evoluções, e o terceiro a elaboração dos cenários.

Outra técnica é a de Porter (1999), que utiliza o modelo das cinco forças competitivas e está amparada por um conjunto de hipóteses possíveis frente as incertezas existentes. A elaboração de cenários decorrente do método de Porter (1999), se estrutura nos seguintes estágios: 1) Identificação das incertezas, 2) Determinação dos fatores causais, 3) Escolha das variáveis de cenário, 4) Definição das variáveis do cenário, 5) Construção dos cenários decorrente das configurações mais consistentes, 6) Análise de cenários, 7) Introdução do comportamento da concorrência em cada cenário, e 8) Cenários industriais e estratégias competitivas.

Um dos métodos bastante utilizado é o de Ghemawat (2007), que parte de três estruturas mais genéricas como soluções para a formulação dos cenários, são elas: Análise da oferta-demanda do mercado; Análise das cinco forças de Porter do setor; Rede de valor proposta por Adam Brandenburger e Barry Nalebuff.

Há também, uma metodologia proposta por Schoemaker (1995), em que o processo está estruturado em dez etapas: 1) Definição do escopo e o período da análise, 2) Definição dos principais *stakeholders*, 3) Identificação de tendências básicas, 4) Identificação de incertezas chaves, 5) Construção de cenários iniciais, 6) Verificação de consistência e plausibilidade, 7) Desenvolvimento de cenários de aprendizagem, 8) Levantamento de necessidade de pesquisa, 9) Desenvolvimento de modelos quantitativos, e 10) Criação de cenários de decisão.

Entre as diversas metodologias existentes, há ainda a metodologia proposta por Schwartz (2006), estruturada em oito etapas. Essa metodologia será apresentada em profundidade e utilizada para criação dos cenários prospectivos proposto neste estudo, juntamente com a técnica do método *Delphi*.

Em sua metodologia, Schwartz (2006) propõe a criação de três a cinco cenários futuros mais representativos, visando gerar reflexão na organização acerca de todos. Assim sendo, o autor acredita que trará mais subsídios para tomada de decisões estratégicas. O processo metodológico proposto por Schwartz (2006) é composto por oito macroetapas sequenciais, como mostra o organograma (Figura 1) abaixo:

**Figura 1 – Etapas da construção de cenários de Schwartz**



Fonte: Marcial e Grumbach, 2002.

Cada uma das macroetapas conta com suas especificidades, que se caracterizam na sequência:

- 1) **Identificação da questão principal:** Nessa etapa é definida a estratégia/propósito que demandou a elaboração de cenários prospectivos;



- 2) **Forças chaves no ambiente local:** Após definição do propósito que gerou a demanda por cenários, se faz necessário identificar os principais fatores existentes no ambiente e que podem influenciar positiva ou negativamente a questão principal. Deve ser incluído *stakeholders*, tais como concorrentes, clientes, fornecedores, entre outros;
- 3) **Forças motrizes do macroambiente:** Uma vez definido as forças chaves, é a vez de identificar as forças motrizes que influenciam a questão principal. As forças motrizes são aquelas capazes de exercer influência sobre os fatores chaves. É uma etapa intensa e recomenda-se a realização de pesquisas que abarcam os mercados, novas tecnologias, fatores políticos, econômicos etc. Se faz necessário identificar, caso existam, as relações entre as forças e seus impactos;
- 4) **Ranqueamento por relevância e incerteza:** Aqui serão ranqueados as forças motrizes e os fatores chaves de acordo com o grau de importância e incerteza. O objetivo dessa etapa é definir dois ou três fatores que se apresentam como mais relevantes e incertos;
- 5) **Seleção das lógicas dos cenários:** Após conclusão da etapa anterior com a classificação das forças motrizes e dos fatores chaves, é necessário analisar o comportamento dessas forças e fatores, posicionando-os ao longo do eixo principal sob o qual os cenários serão construídos. Essa é a etapa principal da construção dos cenários e sugere-se finalizar com poucos cenários, que refletirão as diferenças que embasarão as decisões tomadas;
- 6) **Descrição dos cenários:** Nesse estágio serão detalhadas as lógicas dos cenários, carecendo de uma revisão atenta da listagem de fatores e tendências definidas na segunda e terceira etapa do processo. Ao final da etapa, os cenários deverão explicar de forma narrativa e detalhada, as transformações que ocorrerão no período definido no estudo;
- 7) **Implicações:** Deve-se retornar a questão principal e realizar checagem em cada cenário, das possíveis implicações decorrentes das decisões, oportunidades e vulnerabilidades da organização. Dessa forma, deve-se refletir sobre o posicionamento da empresa frente as decisões a serem tomadas em cada um dos cenários propostos, imaginando o impacto e se há oportunidade

de adaptação da estratégia, caso o cenário futuro esperado não se concretizasse;

- 8) **Seleção de indicadores e sinalizadores principais:** Essa etapa visa determinar os indicadores e sinalizadores principais que possibilitarão o monitoramento do ambiente. Dessa forma, será possível garantir o contínuo monitoramento dos cenários e proporcionar um salto competitivo importante, pois a organização poderá se apropriar corretamente das tendências e informações que surgirão e que podem afetar a estratégia, possibilitando mudanças de rumos antes do estabelecimento do novo cenário.

O início da utilização da metodologia *Delphi* segundo Schneider e Rodrigues (2019), ocorreu na Califórnia, Estados Unidos, e foi conduzida por Norman Dalkey e Olaf Helmer no ano de 1962, com objetivo de obter opiniões de especialistas na área político militar. Esse método foi inovador para época, viabilizando que especialistas com experiências singulares colaborassem simultânea e sistematicamente, com a obtenção, trocas e desenvolvimento de opiniões (DUNN, 2015; FRANKLIN; HART, 2007; RAYENS; HAHN, 2000).

Para Vergara (2004), essa técnica é importante, pois permite a obtenção de consenso nas opiniões dos diversos especialistas consultados durante o processo, através da aplicação de questionários e/ou entrevistas, em sucessivas rodadas, garantindo o anonimato dos participantes.

De acordo com Grisi e Brito (2003), para a utilização adequada do método *Delphi*, três premissas devem ser respeitadas. A primeira se encontra relacionada ao anonimato dos especialistas, visto que dessa forma, é possível minimizar influência de opiniões. A segunda premissa está relacionada a apresentação dos resultados durante as diversas rodadas, possibilitando aos respondentes visualizar a sua posição frente aos demais participantes do grupo. A terceira refere-se ao *feedback* das respostas aos envolvidos, possibilitando o aprofundamento das questões.

Oliveira, Strassburg e Piffer (2017), também corroboram dessa posição ao avultarem três condições elementares para execução do método: Anonimato dos participantes; Apresentação gráfica e estatística dos resultados das rodadas; Envio dos *feedbacks* das respostas para os respondentes.

A diferença mais relevante desse procedimento para os demais processos, relaciona-se com a retroalimentação das informações extraídas dos respondentes e, posteriormente, a possibilidade de redefinirem o julgamento baseado na opinião do grupo (WRIGHT; GIOVINAZZO, 2000). O objetivo é obter um grau consistente de concordância entre os especialistas acerca do tema discutido.

Para Klenk e Hickey (2011), o método *Delphi* de pesquisa é estruturado para processos nos quais se busca capturar e entender mais o dissenso entre os integrantes do grupo, do que conseguir consenso. Em contrapartida, para Vergara (2004) esse processo visa estabelecer consenso entre os participantes, através da aplicação de questionários ou entrevistas de forma sucessiva.

Estruturado de maneira simples, a aplicação do método inicia com a circulação de um questionário, no qual na primeira rodada de respostas as pessoas recebem apenas as perguntas para responderem individualmente. Em seguida, as respostas são tabuladas, recebem tratamento estatístico e o resultado é devolvido aos respondentes para a próxima rodada.

A cada rodada de perguntas, os respondentes recebem o *feedback* da rodada anterior e podem rever o posicionamento. Quando existem argumentos qualitativos envolvidos, estes são relacionados e também, encaminhados ao grupo. Seguindo os princípios básicos da estatística, o consenso é apurado pela relação entre a distância do primeiro para o terceiro quartil das respostas e a mediana é a resposta central do grupo (GRISI; BRITO, 2003).

Para Wright e Giovinazzo (2000), a característica positiva mais relevante dessa técnica é o fato de elaborar previsões com base em dados históricos, todavia o principal ponto de atenção está relacionado à seleção dos participantes e ao tratamento dos dados que podem não ser aceitáveis.

O uso do método *Delphi* possui várias vantagens, mas a condução equivocada do processo pode gerar distorções importantes e consequências no resultado. Uma das possibilidades caso os respondentes não estejam bem orientados, é entenderem que há necessidade de forçar a busca pelo consenso (WRIGHT; GIOVINAZZO, 2000).

Outro ponto destacado por Wright e Giovanazzo (2000), está relacionado à elaboração de um questionário sem ambiguidades e sem vieses sobre tendências, pois os demandantes podem intuitivamente, trazer opiniões ou pontos de vista implícitos nas questões. Por fim, a eventual demora para conclusão do processo ou

sucessivas rodadas, podem gerar desistências dos participantes, em especial nos grupos que não possuam remuneração atrelada ao projeto.

### **3.2 Ferramentas de estruturação de cenários**

#### **3.2.1 Análise Estrutural**

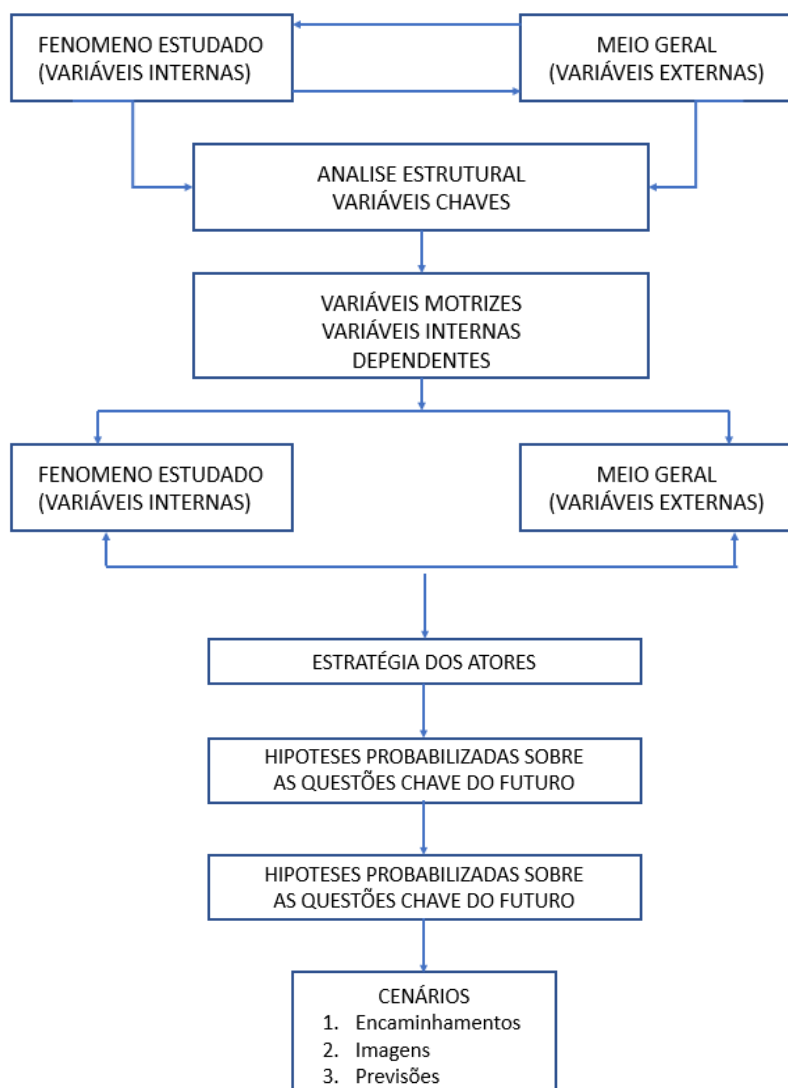
Ao tratarmos de previsões do futuro nas ciências sociais, estamos trabalhando com inúmeras incertezas, onde no curto prazo as tendências propendem a serem eficientes nas projeções, porém no médio e longo prazo as incertezas aumentam, e lidar apenas com tendências se torna ineficaz (FISCHER, 2016).

Um estudo promovido por Schnaars (1987), confrontou resultados de um estudo econométrico em relação a outro estudo com método de cenários, concluindo que os cenários apresentam várias vantagens. Já Godet e Roubelat (1996), estudaram diversas previsões já elaboradas e perceberam que os desvios e erros estavam ligados a uma superestimação de fatores inerciais, como comportamento e estruturas sociais.

Conforme Fischer (2016), o planejamento de cenários é mais do que apenas um método, mas sim um processo. Sua característica mais relevante é a necessidade de ser estruturado de maneira participativa entre especialistas, que possuem conhecimento teórico e intrínseco para elaborar visões coerentes acerca do futuro, e concluiu que a existência de vários métodos e ferramentas é decorrente da necessidade determinística do ser humano.

Para se manter a robustez das análises e a consistência do resultado do método, é necessário a utilização de ferramentas que garantam a redução da complexidade, sem que haja perda de qualidade (FISCHER, 2016).

Segundo Fisher (2016), Godet expõe em seu método de construção de cenário (Figura 2), características importantes de robustez e baixa flexibilidade, pois utiliza conceito de probabilidades subjetivas para analisar os cenários criados, e ainda destaca três objetivos: 1) Identificação e estabelecimento de relações entre as variáveis que compõem o sistema estudado, 2) Identificação dos atores, estratégias e meios para atingimento dos próprios objetivos a partir das variáveis chaves e 3) Descrição dos cenários considerando a evolução das variáveis chaves.

**Figura 2 – Fluxograma do método de Cenários de Godet**

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Godet, 1993.

Nesse processo, a primeira etapa consiste na delimitação do sistema e do ambiente, ou seja, é definido o escopo do trabalho. Na segunda etapa é elaborada uma listagem com as variáveis que possam influenciar no comportamento do sistema. Na sequência, inicia-se uma análise estrutural, conhecida como *Matrices d'Impacts Croises - Multiplication Appliquée à un Classement* (MICMAC), onde essas variáveis serão parametrizadas e hierarquizadas, facilitando a identificação das variáveis-chaves.

Na etapa do jogo dos atores, é analisada a relação de força das variáveis. Os demandantes tendem a manipular as variáveis de acordo com a estratégia formulada, sendo esperado a identificação dos atores mais influentes nas variáveis do sistema.

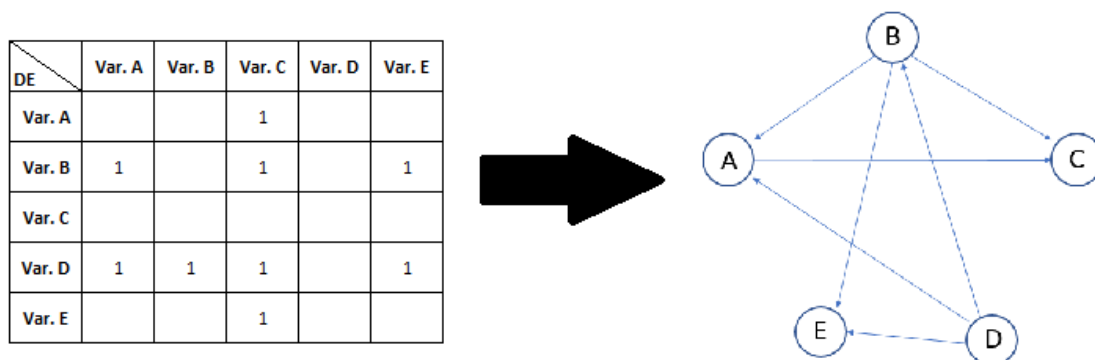
Posteriormente, utiliza-se o método de impactos cruzados, no qual é explorado um número menor de hipóteses selecionadas, após a análise morfológica. Essa fase, ocorre com base nas informações e respostas dos especialistas, onde são propostas questões relacionadas as probabilidades simples (*a priori*) ou condicionada (*a posteriori*). Por fim, ocorre a elaboração dos cenários propriamente ditos, em duas etapas, na primeira há melhoria das imagens dos cenários de estudo, e na segunda a construção da narrativa.

Dentre as ferramentas supracitadas utilizadas para a construção dos cenários, a análise estrutural segundo Arcade (1994) e Godet e Roubelat (1996), possui dois objetivos complementares, consistindo na obtenção da melhor representação e redução da complexidade do sistema. Trata-se de uma ferramenta de estruturação de reflexão coletiva, que proporciona a elaboração de um sistema com o auxílio de uma matriz onde está listado todos os seus componentes.

Fisher (2016), destaca que o principal objetivo da análise estrutural é extrair as principais variáveis, identificando aquelas que são essenciais ao sistema e as que são dependentes. Para tanto, primeiramente as variáveis são identificadas, em seguida é explorada a relação entre elas e por fim, seleciona-se as variáveis chaves.

Na fase de identificação das relações entre as variáveis é utilizado uma matriz, que será preenchida de forma qualitativa com a resposta acerca da influência que uma variável exerce sobre outra. O preenchimento pode ser booleano – um (1) se houver influência e zero (0) se não houver (Figura 3) ou qualificando a relação, exemplo, inexistente = 0, fraca = 1, média = 2, forte = 3. Essa forma de abordagem e preenchimento da matriz, ajuda a mitigar situações que podem ser omitidas.

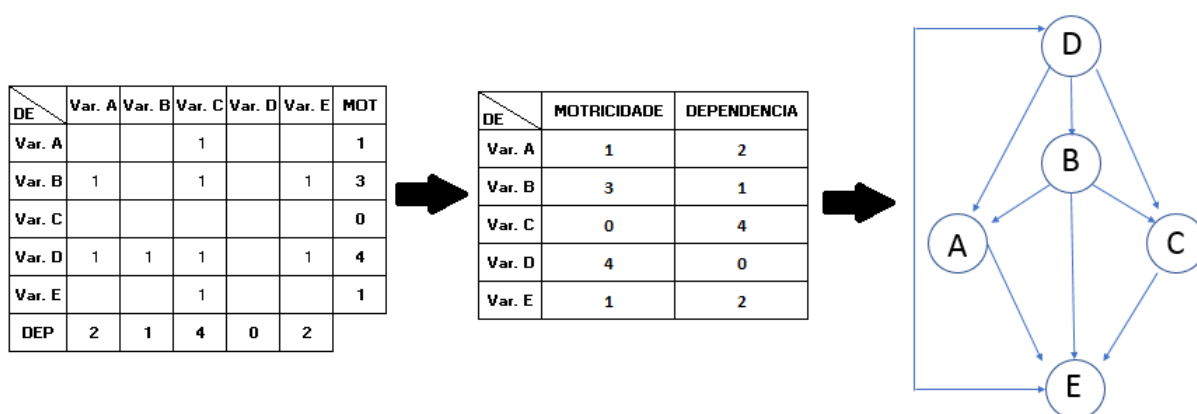
**Figura 3 – Matriz estrutural e grafo relacionado**



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Arcade et. al., 1994.

De acordo com Arcade (1994), o grafo resultante da etapa anterior pode contribuir para identificar as relações e influências em vários níveis. Outra contribuição possível, está relacionada à hierarquização das variáveis, decorrente da propagação das influências. Ao adicionar um somatório em cada linha e coluna, é possível medir a motricidade e dependência em todo o sistema (Figura 4).

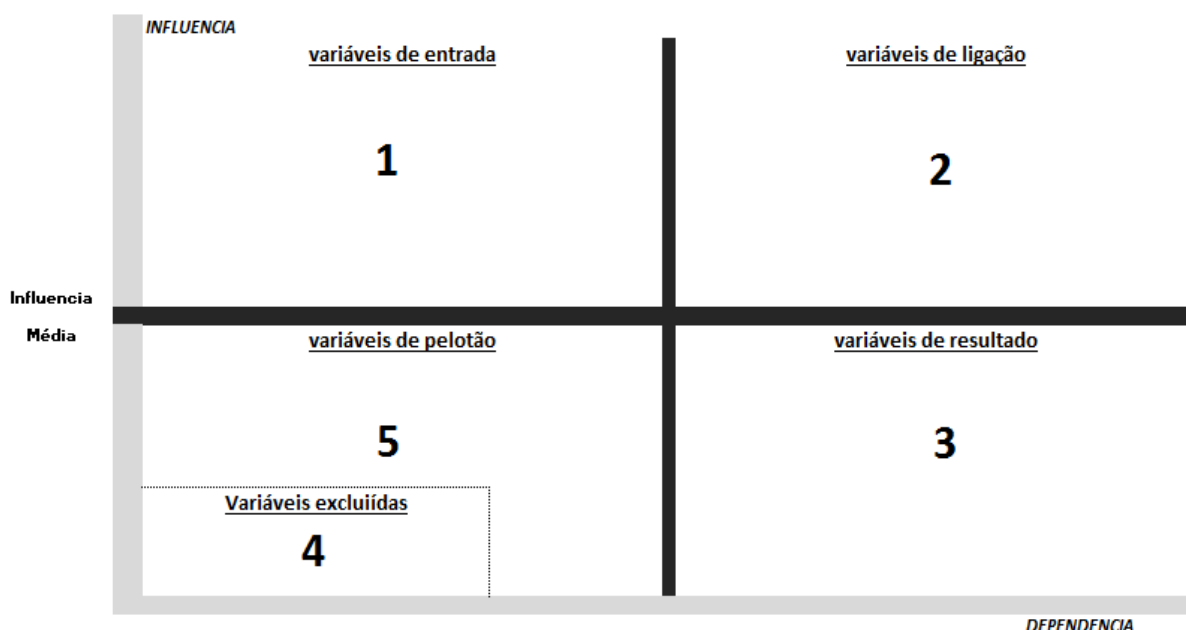
**Figura 4 – Hierarquização, motricidades e dependências**



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Arcade et. al., 1994; Fischer, 2016.

Godet (1993), coloca que outra forma de analisar as variáveis é estruturando um gráfico de eixos motricidade e dependência (Figura 5), distribuindo-as como:

- 1) **Variáveis de entrada:** Possuem alta motricidade e baixa dependência, ou seja, possuem alto poder de influência;
- 2) **Variáveis de ligação:** Possuem alta motricidade e alta dependência, isto é, tem forte poder de propagação das influências;
- 3) **Variáveis de resultado (dependentes):** Possuem baixa motricidade e alta dependência, proporcionando pouca influência no sistema;
- 4) **Variáveis excluídas (desconectadas):** Possui baixa capacidade de influenciar e ser influenciada. Não são importantes para o sistema;
- 5) **Variáveis de pelotão:** São medianamente influentes e dependentes, não sendo possível definir seu cluster.

**Figura 5 – Motricidade & dependência**

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Arcade et. al. 1994; Fischer, 2016.

Em conformidade com Fischer (2016), o método mais conhecido e utilizado para análise de relações indiretas em uma matriz estrutural foi elaborado por M. Godet e J. C. Duperrin no ano de 1974, denominado *Matrices d'Impacts Croises - Multiplication Appliqué à un Classement* (MICMAC), em que um sistema de multiplicação de matrizes é aplicado, proporcionando a possibilidade de estudar e entender a propagação dos impactos através dos circuitos criados.

Entretanto, Perestello e Caldas (1998) expõem que apesar de mais utilizado, o MICMAC apresenta limitações, tais como a indeterminação da motricidade e dependência indireta, em virtude da possibilidade de existir algum tipo de estrutura isenta dos circuitos. Outra limitação, está relacionada a sobrevalorização da retroalimentação (*feedback*), pois o sistema pode sobrevalorizar um circuito independente, tornando uma variável mais motriz ou dependente. A ausência de estabilidade é outra limitação exposta, porque a classificação em linha e coluna nem sempre se torna estável a partir de certo ponto.

Os efeitos multiplicativos decorrentes da quantificação da intensidade das relações entre as variáveis, também se apresentam como limitação para Perestello e Caldas (1998), posto que os efeitos multiplicativos de uma escala zero (0) a três (3), tende a amplificar a intensidade das relações indiretas, agravando a sobrevalorização



da retroalimentação dos pequenos circuitos e por fim, a separação entre efeitos diretos e indiretos é a última limitação exposta, pois considera complexa a avaliação para elencar valor a importância que as variáveis exercem sobre o sistema.

Para tratar as inconsistências apontadas por Perestello e Caldas (1998) ao sistema MICMAC, os autores apresentam métodos alternativos como o fluxo de máximo e propagação de efeitos.

### 3.2.2 Método de Impactos Cruzados

Segundo Fischer (2016), o método de impactos cruzados se refere a uma gama de técnicas que avaliam mudanças na probabilidade de um evento, em decorrência de outro. Inicialmente, o processo parte de uma lista e suas probabilidades associadas. Godet (1993) elucida que ao considerar as interdependências, esse método cria um sistema de probabilidades corrigido.

Gordon (1994), explica que se trata de um método de análise com aplicação da probabilidade sobre os itens do sistema e suas possíveis interações. Essa interconexão, proporciona a estruturação de uma grande rede denominada “impactos cruzados”. De acordo com Fischer (2016), a análise inicia com a definição dos eventos que irão compor o estudo. O segundo passo se caracteriza pela definição da probabilidade de cada evento, estimando o comportamento para os próximos anos. Na sequência, estima-se a probabilidade condicional para cada par de evento, para tanto, usualmente utiliza-se a resposta para a pergunta: “Ocorrendo o evento A, qual a probabilidade de ocorrer o evento B?”.

Contudo, segundo Gordon (1994), ao estimar as probabilidades iniciais em referência a outros eventos, informações são adicionadas ao sistema e existe limites para que valores condicionais possam existir. Godet (1993) esclarece que mesmo um especialista atribuindo probabilidades simples para a ocorrência de vários pares de eventos, é praticamente impossível que tais respostas atendam aos pressupostos clássicos da Teoria da Probabilidade.

Gordon (1994), conclui que a probabilidade final de um determinado evento é dependente de procedimentos e fórmulas de transição. Com isso, um dos benefícios é que ao longo do processo, gera-se aprendizado em paralelo ao conjunto de

estimativas dos impactos cruzados, viabilizando ajustes de algum julgamento, de acordo com a dinâmica do sistema.

### 3.2.3 Análise Morfológica

Segundo Ritchey (2005), existem diversas dificuldades metodológicas para elaboração de cenários, bem como: qualificar determinados fatores políticos, os jogos dos atores, a existência de incertezas não redutíveis e conclusões que possuem difícil rastreabilidade. Ritchey (2005) menciona que a análise morfológica (AM) se apresenta como alternativa para os métodos matemáticos e conclusões, pois traz um método de julgamentos e coerência interna, que devem ser utilizados.

Dessa forma, a análise morfológica (AM) é um método simples que estimula a imaginação e auxilia na identificação de processos e produtos, proporcionando a divisão do sistema total, em subsistema ou componentes independentes. A esse resultado, dá-se o nome de espaço morfológico (GODET, 1993).

Ainda segundo Godet (1993), duas questões chaves devem ser consideradas. A primeira está relacionada à crença de que se analisou todas as possibilidades de um determinado espaço morfológico, porém por estar em constante evolução, algum componente pode ser desconsiderado, gerando risco de se perder parte das possibilidades. O segundo fator, é decorrente da dificuldade, em virtude das inúmeras possibilidades, de se explorar todas as combinações, pois mesmo um sistema minimamente complexo, seria um desafio para qualquer indivíduo examinar todas as possibilidades no estudo.

Conforme Fischer (2016), a próxima etapa do processo de análise visa a redução do número de combinações possíveis do espaço morfológico, transformando-o em um “espaço de solução ou subespaço morfológico”, com configurações internamente consistentes. Ritchey (2005), caracteriza essa etapa como Avaliação de Consistência Cruzada ou CCA.

Para Godet (1993), dois aprendizados fundamentais são retirados da análise morfológica. O primeiro de que estimula os participantes a raciocinarem de forma estruturada acerca dos componentes e combinações que devem ser considerados, possibilitando uma avaliação detalhada e sistemática do total de possibilidades, e o

segundo sobre a redução das combinações em um subespaço morfológico, introduzindo critérios de seleção, exclusão ou preferência

Ritchey (2005) identifica vantagens e desvantagens em uma análise morfológica. Destaca dentre as vantagens: Construção do processo sobre um método científico que passa por ciclos de avaliação, síntese e parametrização do problema, definindo variáveis estruturadas e relacionadas; Contribuição para descobrir relações que eventualmente, não eram evidentes ou foram ignoradas; Comunicação científica ao grupo de trabalho, mitigando a criação de conceitos mal definidos que possam comprometer a coerência interna; A utilização da matriz de avaliação de consistência cruzada, possibilitando que se estabeleça uma auditoria no processo, proporcionando rastreabilidade dos resultados científicos.

Quanto as desvantagens, elenca: Necessita de forte arbitragem para se evitar domínios morfológicos triviais; Demanda tempo para a construção, quanto mais complexo o problema, mais tempo demandará dos atores; Como a análise morfológica visa promover diálogo, não deve ser realizada com grupos maiores do que sete ou oito integrantes; De acordo com a robustez da análise, o processo pode requerer suporte técnico e informatizado; É necessário que haja qualidade na estruturação e na entrada de dados. O mediador tem que ter a convicção que a modelagem foi realizada adequadamente.

### 3.2.4 Método de Impactos Cruzados Probabilísticos

Godet (1993) coloca que esse método trata de diversas técnicas que buscam analisar a mudança na probabilidade de ocorrência de um evento, quando estiver relacionado a outro. Esse método é estruturado a partir da listagem dos eventos e suas probabilidades associadas. Ao considerar as interdependências, o modelo evolui de um conjunto de probabilidades iniciais não processadas, para um conjunto de probabilidades líquidas. Ao final, terá como resultado um sistema analisado com destaque nas imagens finais mais prováveis.

Gordon (1994), destaca alguns pontos das fases de execução desse método, são eles: Fase inicial de exploração: Caracterizada pela quantificação das interações. Momento importante para se examinar as percepções sobre o futuro; Fase probabilística: Fornece as probabilidades condicionais que devem garantir os limites

de coerência que são calculados; Fase de síntese: A integração com outros métodos permite a introdução de percepções sobre o futuro. Métodos como o *Delphi* podem ajudar a simplificar o processo; Fase de aplicação: Facilita o entendimento das percepções sobre casualidades ocultas e *feedbacks* na visualização do futuro.

A execução do método, inicia com a determinação dos eventos que serão utilizados no estudo. A respectiva etapa é relevante, pois eventos não incluídos passarão a ser totalmente desconsiderados, assim como situações não pertinentes podem dificultar demasiadamente, a análise.

Esse conjunto de eventos é depurado através de pesquisas e entrevistas com especialistas na área, eliminando, relacionando e aperfeiçoando a matriz. Depois, é estimado individualmente, a probabilidade inicial para cada um dos eventos e a análise de impactos cruzados ajusta tais probabilidades, considerando as influências. Subsequente, deve-se estimar as probabilidades condicionais para cada par de eventos. Toda a matriz deve ser subordinada a essa avaliação, e atribuída uma probabilidade a cada evento. Utiliza-se nesse momento, a Teoria das Probabilidades.

Gordon (1994) destaca que o produto dessa análise é dependente dos processos e fórmulas para se calcular a probabilidade final. Entretanto, decorrente do aprendizado obtido ao longo do processo, os participantes podem alterar algum julgamento se entenderem adequado.

### 3.2.5 Teoria dos Grafos e Causalidade

A teoria dos grafos tem seu início a partir do trabalho realizado por Leonhard Euler em 1736, no qual, para a travessia das sete pontes de Königsberg, sem repetir nenhuma delas, desenvolveu independentemente da área, uma representação das regiões das cidades, evidenciando os aspectos topológicos. Essa representação é atualmente denominada de grafo (GROSS, 2014).

De forma genérica, Netto (2012) explica que as estruturas de grafos são definidas em dois conjuntos. No primeiro estão os vértices, também denominados de nós ou pontos, e no segundo conjunto, as arestas ou arcos. Gross (2014) complementa, informando que a forma estrutural dos grafos representa uma rede com informações interconectadas, em que os vértices são os eixos e as arestas o conhecimento a ser atingido.

Existem várias maneiras de se representar um grafo. As mais usuais são por lista de adjacências, matriz de adjacência e matriz de incidência. A lista de adjacências é estruturalmente simples, elaborada a partir de um conjunto de vértices e pelo conjunto de vértice que recebem um arco. A matriz de adjacência, se trata de uma matriz (Figura 3) que associa cada linha e coluna a um vértice. Dados estruturais são representados com valores nulos e os não nulos são associados a existência de arcos. Já na matriz de incidência, cada linha representa um vértice e cada coluna um arco. Normalmente, é utilizada para programação matemática.

Os grafos possuem algumas propriedades importantes que devem ser consideradas, tais como:

- a. **Isomorfismo:** É a coincidência de duas representações gráficas tanto nos pontos quanto nas arestas;
- b. **Grafos orientados e não orientados:** Nós orientados são ligados por arcos representados por setas, nós não orientados tem ligações representadas por linhas;
- c. **Transitividade:** Um grafo é denominado transitivo quando a ligação se encontra representada por apenas um arco;
- d. **Conexividade:** É uma medida de robustez da rede, onde os tipos de grafos resultantes mais comuns são os: não conexos (menos em um par de nós ligado a nenhuma cadeia), conexos (todo par de vértice é ligado a uma cadeia) e fortemente conexos (todo par de vértice está incluso em um caminho fechado).

De acordo com Kjaerulff e Madson (2005), os grafos são uma linguagem intuitiva de apresentação das dependências e independências entre variáveis de um problema. Kjaerulff e Madson (2005) discorrem ainda, que um *Directed Acyclic Graph* (DAG) é um grafo cíclico e representa de forma compacta de um volume grande de relações de dependência e independência.

Nos DAG's, a causalidade possui uma função relevante para a construção de redes probabilísticas e a interpretação das relações como causais, facilita a classificação de dependência e independência das relações, assim como no processo de dedução de probabilidades condicionais.

### 3.2.6 Redes *Bayesianas*

Uma rede *Bayesiana* é caracterizada como uma estrutura gráfica que proporciona uma representação e raciocínio sobre um ambiente incerto. Os vértices de uma rede *Bayesiana* representam um conjunto de variáveis aleatórias do ambiente, enquanto que as arestas direcionadas conectam pares de vértices, representando as dependências diretas entre variáveis (KORB; NICHOLSON, 2010).

Para Pavlenko e Chernyak (2010), rede *Bayesiana* é um grafo acíclico que enumera as probabilidades conjuntas de variáveis aleatórias. Fischer (2016) no que lhe concerne, expõe que redes *Bayesianas* são uma modelagem, na qual a causalidade desempenha função relevante, todavia não existe entendimento completo do que acontece.

Dessa forma, Fischer (2016) declara que a incerteza faz parte do modelo e que há necessidade de explicá-las através do uso de probabilidades, concluindo que ao proporcionar uma abordagem probabilística, esse processo abarca qualitativamente por meio dos grafos, as relações causais, e quantitativamente a teoria das probabilidades, atribuindo níveis de confiabilidade.

Pearl (2009), corrobora ao explicar que o raciocínio probabilístico é a parte quantitativa e os grafos a qualitativa. O autor explica que os grafos em modelagens probabilísticas, possuem o papel de estabelecerem estruturas para expressarem os modelos, facilitarem as demonstrações econômicas de probabilidades conjuntas e possibilitarem inferências a partir das observações. Por fim, evidencia três aspectos, a origem subjetiva das informações do sistema, a confiança na regra de Bayes, como base para a atualização das informações, e a distinção entre pensamento causal e evidencial.

No entanto, uma das desvantagens das redes causais, trata-se da quantidade de informações que serão manipuladas. Jensen (2013), frisa que a maneira para reduzir o alto volume e manter as informações relevantes, é através do critério separação-d, no qual se define a relação de dependência e independência dos pares de variáveis.

Jensen (2013), conclui que uma rede *Bayesiana* deve ter um conjunto de variáveis interligadas por arcos, onde cada variável deve possuir um conjunto limitado de estados mutuamente exclusivos. Os arcos e variáveis formam um DAG e cada

variável que possui um antecessor, carece de uma tabela de probabilidades condicionais, mas se não possuir antecessores, usará a probabilidade a priori.

## CAPÍTULO 4 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A elaboração dos cenários do presente estudo, partiu da exploração da questão envolvendo o futuro do segmento de *shopping centers* no Brasil. Para tanto, foi formulada a seguinte questão: “Qual o futuro dos shopping centers no Brasil daqui a 20 anos?”. Após a formulação da questão central, iniciaram-se as etapas propriamente ditas, para execução do processo, detalhadas adiante.

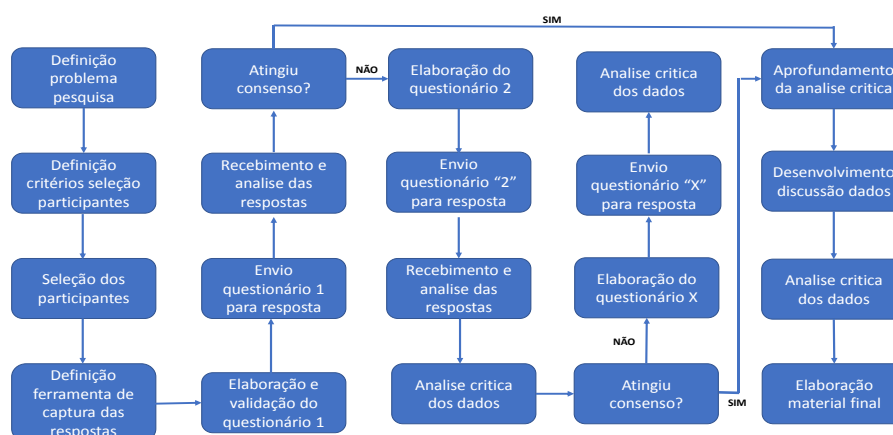
### 4.1 Método e tipo de pesquisa

A metodologia utilizada para captura e pesquisa de dados foi o Método *Delphi*. Foram respeitadas três premissas básicas nessa fase do processo, como o anonimato dos respondentes, o tratamento e representação estatística dos dados obtidos, e o envio do *feedback* ao grupo em todas as rodadas do processo.

Assim, todas as condições para execução das etapas do processo *Delphi* puderam ser garantidas. Segundo Grisi e Britto (2003), o anonimato dos respondentes é importante para evitar influência nas opiniões e constrangimento em caso de mudança. Apontam também, que o tratamento e a preparação estatística dos dados, proporcionam aos respondentes a visualização de seu posicionamento frente aos demais integrantes do grupo. Por fim, destacam que por se tratar de um procedimento com vários estágios, todas as respostas devem ser apresentadas ao grupo.

Para demonstrar graficamente o caminho metodológico adotado, abaixo (Figura 6), estão demonstradas todas as macroetapas para execução da pesquisa.

**Figura 6 – Caminho metodológico**



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Massaroli et al., 2018.



## 4.2 Coleta de dados

O procedimento de pesquisa adotado para a coleta de dados, como já abordado anteriormente, foi o método *Delphi*, com a utilização de pesquisas qualitativas e quantitativas, além de ampla revisão bibliográfica e pesquisa documental acerca do tema.

De acordo com Creswell (2010), o método usado é considerado como misto, pois utiliza de forma combinada, elementos de pesquisa qualitativa e quantitativa. Isso ocorre, em razão do procedimento ser estruturado em suposições empíricas, filosóficas, entre outras. Dessa forma, o uso conjugado dessas técnicas (quantitativa e qualitativa) promovem maior robustez a pesquisa.

O método *Delphi* consiste na utilização de especialistas para captura de dados que irão compor o sistema. Como já dito, esse processo inovou ao utilizar opiniões de especialistas com experiências diferentes, para desenvolver cenários sobre determinados temas (DUNN, 2015; FRANKLIN; HART, 2007; RAYENS; HAHN, 2000).

Segundo Castro et al. (2010), o método quantitativo tem suas vantagens relacionadas à característica de manipular um conjunto de dados e proceder associações e comparações entre variáveis, porém não considera o contexto que envolve tais dados.

Enquanto o método qualitativo, proporciona obtenção de informações mais detalhadas e aprofundadas, possibilitando analisar os dados a partir do contexto original, porém apresenta fragilidade no manuseio dos dados e construção dos resultados.

Outro ponto importante nesse processo, corresponde ao tamanho do grupo, pois a consistência da pesquisa está diretamente ligada ao número de participantes, assim como a confiabilidade dos resultados. Contudo, a quantidade não pode ser elevada a ponto de prejudicar a análise dos dados (KEENEY; MCKENNA; HASSON, 2011).

Paraskevas e Saunders (2012), explicam que é comum em processos de *Policy Delphi*, a seleção de grupos que possam ser considerados representativos de toda uma população. Entretanto, essa amostra é considerada não probabilística por tipicidade ou intencionalidade, pois depende do julgamento de algum ator do

processo. Sendo assim, considerou-se adequada a amostra adotada que será apresentada na próxima sessão do estudo.

Foram convidados para a primeira rodada de perguntas, 65 especialistas com *expertise* no segmento de *shopping centers* e varejo, distribuídos da seguinte forma:

**Tabela 3 – Distribuição dos especialistas da amostra**

<b>Quantidade</b>	<b>Cargo</b>
19	Superintendentes de shoppings
14	Diretores de diversas no segmento de shoppings
10	Varejistas diversos com lojas em shoppings
10	Gerentes de shoppings ou lojas
03	Empreendedores de shoppings
03	CEO de grupos de shoppings
03	Arquitetos/desenvolvedores de shoppings
03	Analistas de mercado

Fonte: Elaborado pelo autor com base na amostra da pesquisa.

Todos os participantes são especialistas de diversas empresas e estados brasileiros, intencionando favorecer a coleta de dados, que captura nuances de todo o território nacional. A utilização de um grupo heterogêneo de *experts*, buscou mitigar vieses e resultados tendenciosos.

A seleção desses *experts*, foi um ponto crítico, devido à complexidade na definição dos critérios. Apesar de existirem diversas sugestões e literaturas sobre quais critérios são mais relevantes, entende-se que devam ser personalizados de acordo com o objetivo do estudo (MUNARETTO; CORRÊA; CUNHA, 2013).

Estabelecer adequadamente o quadro de especialistas que participarão do painel, se apresenta como fundamental, pois é a maneira mais efetiva de assegurar que todas as possibilidades relacionadas ao tema investigado serão exploradas (HUMPHREY-MURTO et al., 2017; YAU; CHIU, 2015).

A elaboração do formulário de perguntas, partiu de *brainstorming* e observações gerais de comportamentos que poderiam gerar elementos prováveis de influenciar o segmento de *shopping centers* em 20 anos.

Segundo Franklin e Hart (2007), a elaboração do questionário carece de uma pesquisa profunda acerca do tema trabalhado. Sendo assim, as questões abarcaram teorias diversas e serviram para que os respondentes tivessem um ponto de partida para estruturarem seus pensamentos, além de terem possibilitado a coleta de dados de forma estruturada.

A escala *Likert* com cinco pontos é bastante popular e possui algumas propriedades relevantes, tais como confiabilidade, validade e sensibilidade (CUMMINS; GULLONE, 2000). A utilização da escala tipo *Likert* com cinco pontos para o estudo, considerou que um número maior de opções aumentaria a complexidade de escolha dos respondentes, assim como a discriminação entre cada uma delas.

Para a elaboração dos questionários e tabulação dos dados, optou-se pelo uso da ferramenta de questionários *online Survey Monkey*. O contato inicial com os participantes foi efetuado através do aplicativo de mensagens *Whastapp*, sendo realizada a explanação acerca do questionário e o convite para participação da pesquisa.

Após conclusão da elaboração do questionário, foi analisado por meio de pré-teste, o tempo médio de resposta e se continha algum vício ou falha (ambiguidade e viés). Depois da adequação dos ajustes identificados, foi aferido que gastariam aproximadamente, 12 minutos para conclusão da pesquisa. Esse ponto é relevante, pois questionários extensos tendem a apresentar alto volume de desistências, em virtude da morosidade no preenchimento.

Portanto, na primeira rodada foram enviados 64 questionários, dos quais 51 foram respondidos, ou seja, 79% da taxa de resposta. Grisi e Britto (2003), expõem que a média de abandono e abstenção entre a primeira e a última rodada, costuma ficar em torno de 50%. Há estudos que apontam para uma taxa média entre 20% e 50%, entretanto outros estudos indicam uma taxa de resposta superior a 90%, parecendo existir relação entre o interesse no tema e o estímulo, para permanência dos respondentes ao longo do processo de pesquisa (KEENEY; MCKENNA; HASSON, 2011).

A partir das respostas da primeira rodada, foi elaborado o questionário para a segunda rodada, que manteve a estrutura com perguntas fechadas e respostas através de escala tipo *Likert*. Novamente, procurou-se medir o nível de concordância

entre os participantes, pertinente as questões que apresentaram o maior nível de discrepância entre as respostas.

Junto ao novo questionário, foi encaminhado a todos os respondentes o *feedback* (Apêndice B), solicitando inclusive, que respondessem novamente as questões reapresentadas. O *feedback* é uma etapa relevante no processo, pois proporciona oportunidade para que os participantes repensem e eventualmente, modifiquem suas opiniões, a partir da avaliação dos demais integrantes do grupo (HUMPHREY-MURTO et al., 2017; MUNARETTO; CORRÊA; CUNHA, 2013).

Para segunda rodada de perguntas, foram encaminhados 51 questionários, dos quais 37 foram respondidos, totalizando uma taxa de resposta de 73%. O meio utilizado foi questionário e tabulação, através novamente da ferramenta *Survey Monkey*, sendo encaminhado o *link* da página (<https://pt.surveymonkey.com>), juntamente com a tabulação das respostas da primeira rodada, por intermédio do *Whatsapp*.

A partir da segunda rodada, os elementos foram agrupados em um conjunto que foi denominado como “incertezas críticas”, que nada mais são do que as suposições que podem influenciar o objeto em análise (Apêndice C). Dessa forma, foi possível identificar a necessidade de aprofundamento em determinados temas. Então, após pesquisas bibliográficas, documentais e análise dos dados oriundos das duas rodadas da pesquisa, foi estruturado um novo questionário com 11 questões abertas que exploraram em profundidade, as incertezas críticas (Apêndice C).

A coleta de dados transcorreu ao longo de seis meses, de julho/2019 a dezembro/2019, com a realização de pesquisa bibliográfica, duas rodadas de pesquisas quantitativas e uma rodada de pesquisa qualitativa.

## CAPÍTULO 5 - APURAÇÃO DE DADOS – CRIAÇÃO DOS CENÁRIOS

A etapa de apuração dos resultados iniciou buscando responder à questão central do estudo, ou seja, “Qual o futuro dos *shopping centers* no Brasil daqui a 20 anos?”.

No *brainstorming* foram identificados 37 elementos pré-determinados. Para cada elemento identificado nessa etapa, foi elaborada uma pergunta que englobasse o tema. Vinte e três questões foram desenvolvidas (Apêndice A) e buscou-se averiguar o grau de relevância que seria atribuído ao conjunto.

As questões eram objetivas, e os respondentes poderiam classificar o grau de concordância em relação a assertiva, utilizando uma escala tipo *Likert* de cinco opções, sendo: discordo totalmente, discordo parcialmente, não concordo nem discordo, concordo parcialmente e concordo totalmente.

### 5.1 Análise de dados – Método *Delphi*

Efetuuou-se a coleta de dados quantitativos com pesquisa na ferramenta *Survey Monkey*, já a tabulação dos dados foi estratificada a cada rodada. O primeiro passo da modelagem foi estruturar os elementos pré-determinados, identificados no *brainstorming* em blocos, de modo a proporcionar coerência para elaboração das questões que iriam formar o questionário. A ilustração abaixo (Figura 7) demonstra a estruturação entre os elementos citados.

Figura 7 – Estruturação do questionário

(continua)

ELEMENTO PRÉ DETERMINADO		QUESTÃO FORMULADA
MULTICANALIDADE DE CONSUMO	P1	A multicanalidade é uma realidade no varejo atual. As lojas buscam mais convergência entre o ambiente on line e o ambiente offline. Os market places tem se proliferado e ganhado relevância na preferência de compra dos consumidores. Você concorda que a omnicanalidade causará forte redução nas vendas dos shopping centers?
DELIVERY	P2	Os clientes querem comprar e receber produtos em qualquer lugar. Você acredita que comprar e receber remotamente exercerá pressão na atratividade dos shoppings center no longo prazo?
INVERSÃO DA PIRÂMIDE ETÁRIA DA POPULAÇÃO BRASILEIRA	P3	Atualmente observa-se o crescimento da população idosa no cenário mundial. No Brasil não é diferente. Segundo projeções do IBGE, estima-se que ocorrerá a inversão da pirâmide em alguns anos, onde a população com mais de 60 anos será maioria. Você concorda que essa premissa será positiva aos shoppings?
AMBIÊNCIA DO SC	P4	As pessoas frequentam shopping centers por diversas razões como: lazer, compras, entretenimento, resolver problemas, conveniências ou apenas passear. Você acredita que ambientes agradáveis, que ofereçam espaço de socialização terão poder de gerar diferenciação e mais atratividade das pessoas?
MODELO DE NEGÓCIO OFF LINE	P5	A maneira off line como o ponto de venda (PDV) atua hoje em dia tem perdido relevância, pois os consumidores não tem mais dependência exclusiva desse canal para ter acesso a produtos e novidades. Sendo assim, as lojas físicas terão baixo nível de relevância para os consumidores em um mundo hiper conectado. Você concorda com essa afirmação?
TENANT MIX	P6	Atualmente, o mix de lojas exerce alto poder de atração de clientes aos shoppings. Você concorda que potencializar esse atributo será relevante para aumentar o desejo do cliente em frequentar shopping centers?
REDUÇÃO DO INTERESSE DE LOJAS FÍSICAS PELAS NOVAS GERAÇÕES (MILLENNIUMS A DIANTE)	P7	O fluxo de clientes formado por millennials tem caído sistematicamente. Você concorda que essa é uma tendência definitiva?
criação de propósito / amor pela marca	P8	Há uma tendência, liderada pelos millennials e pela geração Z, onde os consumidores querem se relacionar com empresas que tenham propósito e que busquem construir um mundo melhor, ou seja, a era do engajamento tem influenciado as pessoas. Dessa forma, o propósito de um shopping será capaz de engajar e aumentar a própria atratividade?
ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR	P9	A tendência de consumo por alimentação fora do lar tem aumentado por diversos fatores. Atualmente muitas pessoas se alimentam fora do lar em virtude de fatores econômicos, sociais, entre outros. Atender a essa demanda será muito importante aos shoppings centers no longo prazo.
CRESCENTE DE CORRENTES IDEOLÓGICAS RADICAIS COM CRÍTICAS RELACIONADAS A CULTURA DO CONSUMO	P10	Shopping centers são fenômenos típicos do mercado capitalista mundial, pois, são alavancadores de uma sociedade que valoriza o consumo de bens materiais e de lazer-mercadoria. Shopping são templos onde se tem a maior expressão da cultura de consumo. No longo prazo, essa característica continuará a ser muito relevante e importante atributo dos shoppings
EXPERIÊNCIAS ENTRETENIMENTO E LAZER NO PONTO FÍSICO	P11	Você concorda que experiências de entretenimento e lazer influenciam a atratividade do consumidor, gerando desejo de visita dos consumidores aos shopping centers?
COMÉRCIO ELETRÔNICO	P12	A relação do varejo com o consumidor é capaz de influenciar mercados, culturas e hábitos. O comércio eletrônico tem mudado a dinâmica na forma das pessoas realizarem compras. Você concorda que o comércio eletrônico promoverá a evasão das compras e redução das visitas de clientes aos shoppings centers?
CAMPANHAS PROMOCIONAIS DE MASSA	P13	Ações como Black Friday, Single Day, Amazon Day, entre outras, alteram a dinâmica de compras dos consumidores. Os reflexos positivos dessas ações são mais fáceis de serem capturados no ambiente online em virtude dos buscadores de preço, volume de informações, etc. Você concorda que essas ações ganharão força no longo prazo fazendo com que o consumidor aguarde esses momentos para realizar o consumo?
SURGIMENTO DE ECOSISTEMAS DE CONSUMO	P14	Amazon, Alibaba, Mercado Livre, entre outros, são exemplo de soluções que proporcionam o controle de grande parte da jornada de consumo das pessoas em diversos segmentos. Você acredita que esses modelos possam ser implantados ao modelo tradicional de shopping center?
DATA BASE - PERSONALIZAÇÃO ORIENTADA POR DADOS	P15	Nos últimos anos, a personalização tem sido palavra-chave e muito popular no varejo. Existem vários exemplos de que, quando bem executada, geram resultados positivos e relevantes. Você concorda que a construção de um data base consistente, permitirá aos shoppings centers influenciarem a jornada do cliente aumentando a própria atratividade?
INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL	P16	O uso de big data e Inteligência Artificial se tornarão cada vez mais comuns nas plataformas digitais. Os chatbots oferecem respostas rápidas e objetivas. Entretanto, o ser humano carece de interação e socialização com seus semelhantes. Você acredita que essa tendência (interação e socialização) será mais relevante aos shopping centers do que o uso de inteligência artificial?

Figura 7 – Estruturação do questionário

(conclusão)

ELEMENTO PRÉ DETERMINADO		QUESTÃO FORMULADA
COMPRA COMO FERRAMENTA DE AFIRMAÇÃO SOCIAL E STATUS	P17	A liberdade de escolha é um dos pressupostos da existência do homo economicus. Porém, o indivíduo como elemento autônomo, livre, independente e dotado de vontade própria só se realiza, de fato, se lhe for garantido o reconhecimento frente aos semelhantes. Dessa forma, você concorda que a necessidade de exposição do indivíduo no shopping centers, pode ser um fator de atratividade dos clientes frente ao consumo on line?
REALIDADE VIRTUAL	P18	A realidade virtual permite que as pessoas simulem compras, experimentem produtos, sensações e situações a qualquer hora e de qualquer lugar (casa, escritório, etc.). O avanço dessas tecnologias reduzirão o desejo das pessoas em visitarem os shoppings. Você concorda com essa afirmação?
MERCADO DE RUA	P19	Você acredita que a ociosidade e a oferta de áreas locáveis baratas nas ruas, poderá gerar migração do lojista do shopping, fortalecendo os centros de ruas a ponto de ganharem a preferência do consumidor em relação aos shoppings?
ESCASSEZ DE LOJISTAS	P20	Montar uma loja virtual é relativamente barato. A crise econômica brasileira gerou um redução na quantidade de lojistas que possuem capacidade econômica e técnica de ocuparem espaços em shopping. Você concorda que essas condições (baixo custo no online + lojistas descapitalizados) pode gerar obstáculos/influência para a ocupação dos shopping centers no longo prazo?
FECHAMENTO DE LOJAS DE DEPARTAMENTOS	P21	Lojas de departamentos, chamadas de âncoras, ocupam grandes espaços e possuem forte poder de atração em virtude dos preços e da grande variedade de produtos. O varejo mundial tem observado o fechamento de diversas cadeias de lojas com essas características, sobretudo no varejo americano. Você acredita que esse fenômeno pode se alastrar para o Brasil e influenciar a atratividade dos shopping centers?
ATENDIMENTO PRESENCIAL/CUSTOMIZADO	P22	Em virtude das inúmeras alternativas de consumo que as pessoas tem acesso (shoppings, comércio de rua, web, smartphone e outros vários canais), você concorda que o atendimento humanizado será um diferencial capaz de gerar relacionamento e, consequentemente, atração adicional aos shoppings?
RELACIONAMENTO COM LOJISTAS	P23	A forma de relacionamento entre as partes, shopping centers e lojistas, está passando por uma importante mudança. As partes estão buscando um balanceamento melhor da relação, visando uma condição de ganha/ganha e fortalecimento de ambos. Você acredita que o modelo tradicional de locador e locatário está em xeque?

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após o envio da primeira rodada de perguntas, os dados foram tabulados (Apêndice B), sendo identificado os valores da representatividade em porcentagem (%), de cada uma das opções de respostas, para cada questão da *Survey Monkey*. Em seguida, foi calculado a mediana das respostas (Apêndice B).

Segundo Grisi e Britto (2003), estatisticamente a evolução das respostas pertinente ao consenso, pode ser mensurada pela relação entre a distância do primeiro e terceiro quartil das respostas e pelo valor da mediana. À vista disso, foi apurado que sete questões estavam com a maioria dos respondentes fora da mediana (Apêndice B - indicação em vermelho) - as perguntas número 7, 10, 12, 18, 19 e 21.

Entretanto, as questões 7, 19 e 21 também apresentaram um grande volume de respondentes que optaram pela resposta “não concordo, nem discordo” (35%, 10% e 10% respectivamente), gerando a dúvida sobre se, ao receberem o *feedback* da rodada anterior, alterariam as suas respostas.

A segunda rodada foi estruturada com o mesmo padrão da primeira, abrangendo perguntas fechadas, com respostas em escala tipo *Likert*. O resultado mostrou que todas as questões tiveram alterações e a maioria das respostas

migraram para próximo da mediana do grupo, mas nenhuma teve a resposta radicalmente modificada.

No terceiro estágio da pesquisa, foram conduzidas entrevistas para exploração aprofundada das incertezas críticas, identificadas nas etapas anteriores. Os participantes foram selecionados de acordo com o currículo e experiência profissional no segmento. Todos os participantes eram atores do segmento há mais de 15 anos, exerciam alguma atividade de direção ou eram empreendedores de *shopping center*.

O método escolhido para essa etapa foi pesquisa qualitativa presencial. De acordo com Strauss e Corbin (2008), a pesquisa qualitativa busca atingir resultados que não seriam possíveis através de métodos de quantificação ou estatísticos. Desse modo, pretende obter maior entendimento acerca do fenômeno estudado (ZIKMUND, 2003).

Após a tabulação e entendimento dos dados apurados nas duas rodadas quantitativas, os elementos foram tabulados e agrupados em conjuntos denominados de incertezas críticas (Figura 8).



**Figura 8 – Elementos Pré-determinados versus Incertezas Críticas**

INCERTEZA CRÍTICA		ELEMENTO PRÉ DETERMINADO
<b>1</b>	MULTICANALIDADE DESVIANDO VENDAS E FLUXO DOS SHOPPING CENTERS	MULTICANALIDADE DE CONSUMO DELIVERY
<b>2</b>	IMPACTO DAS ALTERAÇÕES NO CENÁRIO ECONOMICO, SOCIAL E DEMOGRAFICO NO SEGMENTO DE SHOPPING CENTER	INVERSÃO DA PIRAMIDE ETÁRIA DA POPULAÇÃO BRASILEIRA
<b>3</b>	RELEVANCIA DOS ATRIBUTOS TRADICIONAIS DE SHOPPING CENTER (LOCALIZAÇÃO, AMBIÊNCIA, SEGURANÇA E MIX) NA ATRATIVIDADE DE CONSUMIDORES	AMBIENCIA DO SC MODELO DE NEGÓCIO OFF LINE TENANT MIX
<b>4</b>	MUDANÇA DE COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR BUSCANDO MAIS EXPERIÊNCIAS SOCIAIS, PROPÓSITO, TECNOLOGIAS, ENTRETENIMENTO E LAZER.	REDUÇÃO DO INTERESSE DE LOJAS FISICAS PELAS NOVAS GERAÇÕES (MILLENIUNS A DIANTE) CRIAÇÃO DE PROPÓSITO / AMOR PELA MARCA ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR CRESCENTE DE CORRENTES IDEOLÓGICAS RADICAIS COM CRITICAS RELACIONADAS A CULTURA DO CONSUMO EXPERIENCIAS ENTRETENIMENTO E LAZER NO PONTO FISICO
<b>5</b>	IMPACTO DO COMÉRCIO ELETRONICO, COMPANHAS PROMOCIONAIS DE MASSA E DOS ECOSSISTEMAS DE CONSUMO NOS SHOPPINGS CENTER	COMÉRCIO ELETRONICO CAMPANHAS PROMOCIONAIS DE MASSA SURGIMENTO DE ECOSSISTEMAS DE CONSUMO
<b>6</b>	ESTRATÉGIA DE VAREJO COM A PERSONALIZAÇÃO ORIENTADA POR DADOS	DATA BASE - PERSONALIZAÇÃO ORIENTADA POR DADOS INTELIGENCIA ARTIFICIAL
<b>7</b>	COMPORTAMENTO TRADICIONAL (IMPULSO, STATUS, ETC), DOS CLIENTES COMO GERADOR DE FLUXO E VENDAS AOS SHOPPINGS CENTERS	COMPRA COMO FERRAMENTA DE AFIRMAÇÃO SOCIAL E STATUS
<b>8</b>	EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA DISRRUPTANDO MODELOS E SEGMENTOS TRADICIONAIS ESSENCIAIS AOS SHOPPING CENTERS (MODA, CALÇADOS, LAZER, ETC).	REALIDADE VIRTUAL
<b>9</b>	ALTA OCIOSIDADE DE ÁREA DE VAREJO QUE DEMANDARÁ ALGUNS ANOS PARA SEREM OCUPADOS	MERCADO DE RUA
<b>10</b>	DESAPARECIMENTO DE GRANDES REDES E LOJISTAS TRADICIONAIS	ESCASSEZ DE LOJISTAS FECHAMENTO DE LOJAS DE DEPARTAMENTOS
<b>11</b>	RELEVANCIA DA RELAÇÃO HUMANIZADA PROMOVIDAS PELO SHOPPING CENTERS	ATENDIMENTO PRESENCIAL/CUSTOMIZADO RELACIONAMENTO COM LOJISTAS

Fonte: Elaborado pelo autor.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente e individualmente, com cada um dos convidados. O perfil dos respondentes pode ser analisado na tabela abaixo:

**Tabela 4 – Painei qualitativo**

POSIÇÃO FUNCIONAL ENTREVISTADO	SEGMENTO	EXPERIENCIA
DIRETOR DE OPERAÇÕES	SHOPPING CENTER	28 anos no segmento
CEO	SHOPPING CENTER	22 anos em shopping center e 2 anos varejo geral
DIRETOR GERAL	SHOPPING CENTER	17 anos no segmento
DIRETOR DE OPERAÇÕES	SHOPPING CENTER	17 anos no segmento
DIRETOR ADMINISTRATIVO & FINANCEIRO	SHOPPING CENTER	10 anos no segmento e 21 anos industria
EMPREENDEDOR DE SHOPPING	SHOPPING CENTER	32 anos no segmento

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os entrevistados foram cuidadosamente escolhidos, considerando a trajetória profissional, cargos ocupados ao longo da carreira e relevância para o segmento. O roteiro das entrevistas abarcou 12 perguntas (Apêndice C), formuladas a partir de pesquisa bibliográfica em livros, artigos, entrevistas, trabalhos acadêmicos, congressos, entre outros, e dos elementos apurados das etapas anteriores. Os encontros ocorreram em reuniões pré-agendadas, com duração de aproximadamente, uma hora cada um.

As questões tinham como premissa, serem estruturadas de forma a não tendenciar as respostas dos entrevistados. De pose das transcrições das entrevistas (Apêndice E), identificou-se determinados padrões - as palavras e trechos chaves de cada um dos entrevistados (Apêndice D).

## **5.2 Análise de dados – Análise Estrutural, Matriz de Impactos Cruzados e rede Bayesiana**

Para essa etapa, utilizou-se a ferramenta de análise estrutural, que proporcionou a hierarquização das variáveis, assim como a simplificação de um modelo cíclico para um DAG. As próximas etapas dependiam desta, pois a partir deste ponto, foi possível a estruturação de uma matriz, submetida a um tratamento de impactos cruzados e posteriormente, alimentada pelas probabilidades de efetivação dos eventos. Por fim, executou-se a análise morfológica e a conclusão com os cenários.

Vale salientar, que a construção dos cenários prospectivos visa fornecer propostas dos cenários mais plausíveis, e não os mais prováveis. Assim, cabe a afirmação de que a probabilidade exata da ocorrência de um evento ou um conjunto, não é tão relevante quanto a sua grandeza.

Outro fator importante, é que o produto desse método se destina a tomadores de decisão, ou seja, em sua maioria executivos, e não para matemáticos, estatísticos, etc. Destarte, o mais importante é manter o foco na dinâmica entre as variáveis, mas mantendo o equilíbrio entre complexidade e consistência das informações.

Inicialmente foi estruturado o conjunto de variáveis e suas relações que compuseram o modelo a ser estudado, visando a construção de DAG. Relembrando, DAG é uma estrutura compacta capaz de representar as relações de dependência e independência das variáveis analisadas (KJAERULF; MADSEN, 2005). Através da causalidade das relações é possível interpretar, classificar e construir uma rede de probabilidades.

Para execução do processo de hierarquização das variáveis, foram compiladas todas as informações coletadas nas etapas descritas anteriormente e elaborada uma matriz de adjacência estrutural. Quanto às relações, foi atribuído o valor de um (1) para os casos em que as relações de causa eram fortes e zero (0) para aquelas que eram fracas, como demonstra a Figura 9.

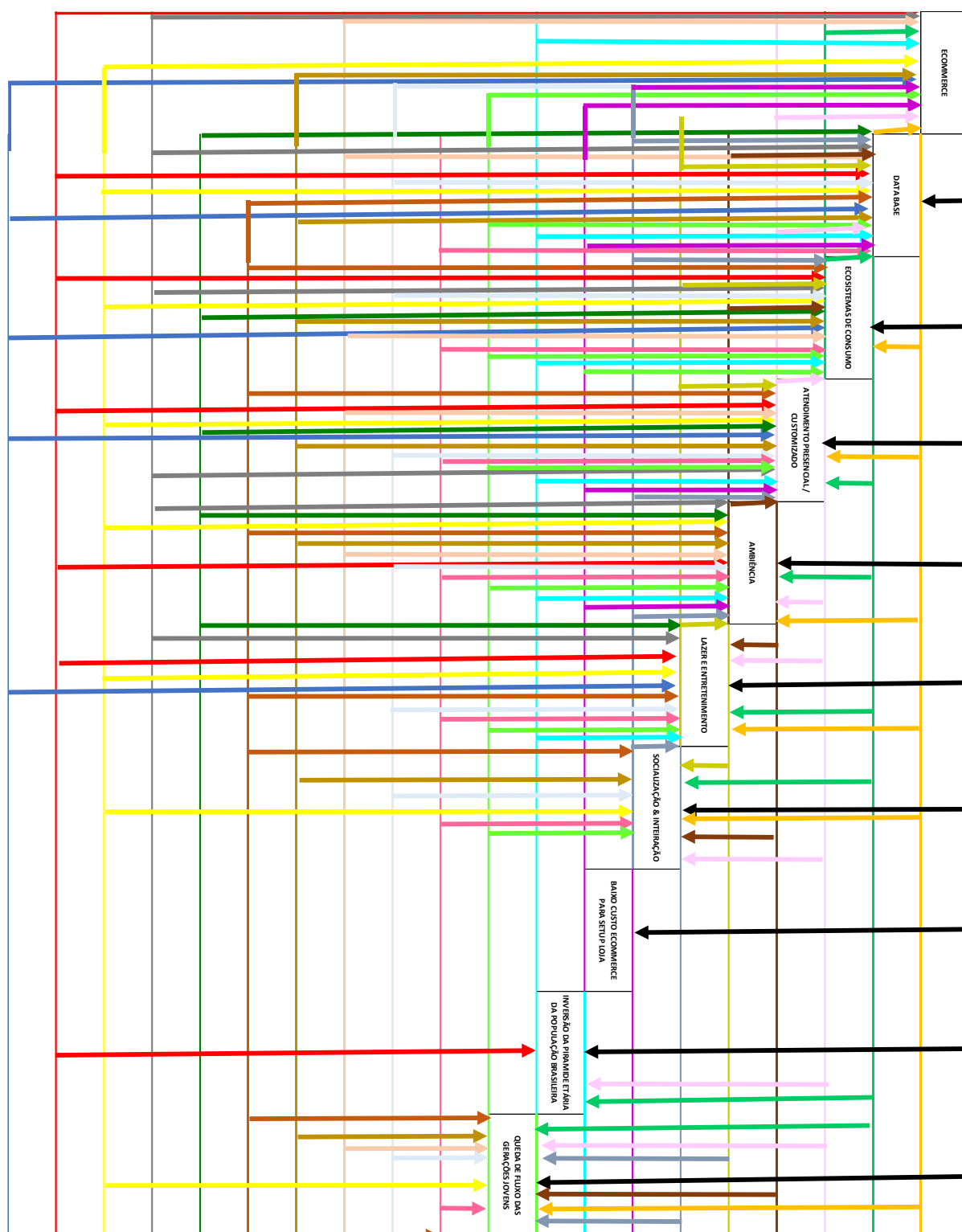
Figura 9 – Matriz de Adjacência Estrutural

	ALIMENTAÇÃO PARA DO LAR	AMÉRICA	ATENDIMENTO PESSOAL / CUSTOMIZADO	RATO CUSTO ECONOMIA PARA SETUP DOA	CAMPANHAS PROPORCIONAIS DE MASSA	DATA BASE	DELIVERY	ECOMMERCE	ECOSISTEMAS DE CONSUMO	EXCERPTS OUTRAS	FECHAMENTO DE LOJAS DE DEPARTAMENTOS	INVESTIDA PARA BRASILIA (Gerais + outros)	LAZER E ENTERTENIMENTO	MÓDULO DE NEGÓCIO OFF LINE	MULTICAUDALIDADE	PROPOSTO	QUOTA DE FLUXO DAS GERAÇÕES JOVENS	REALIDADE VIRTUAL	SOCIALIZAÇÃO & INTERAÇÃO	TEENANT MIX
ALIMENTAÇÃO PARA DO LAR	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1
AMÉRICA	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
ATENDIMENTO PESSOAL / CUSTOMIZADO	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1
Baixo custo ECOMMERCE PARA SETUP DOA	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1
CAMPANHAS PROPORCIONAIS DE MASSA	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1
DATA BASE	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
DELIVERY	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1
ECOMMERCE	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ECOSISTEMAS DE CONSUMO	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
EXCERPTS LOJISTAS	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1
FECHAMENTO DE LOJAS DE DEPARTAMENTOS	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1
INVESTIDA PARA BRASILIA (Gerais + outros)	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1
LAZER E ENTERTENIMENTO	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1
MÓDULO DE NEGÓCIO OFF LINE	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1
MULTICAUDALIDADE	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1
PROPOSTO	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1
QUOTA DE FLUXO DAS GERAÇÕES JOVENS	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1
REALIDADE VIRTUAL	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1
SOCIALIZAÇÃO & INTERAÇÃO	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1
TEENANT MIX	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0

Fonte: Elaborado pelo autor.

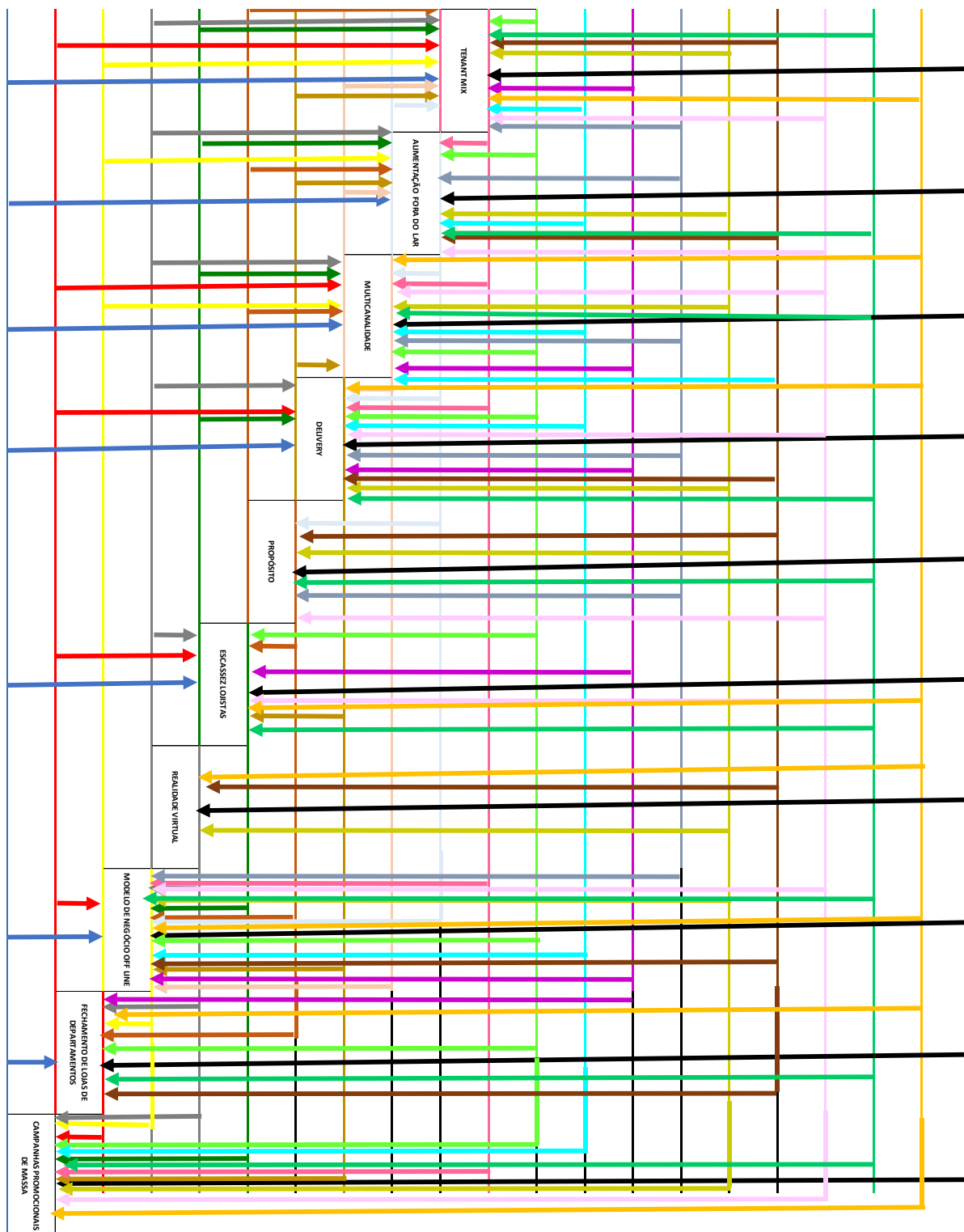
O grafo da matriz resultou em uma representação cíclica (Figura 10). A partir de então, o modelo foi tratado com o uso de rede *Bayesianas*, haja vista que uma das condições básicas para utilização desse método é as relações entre as variáveis serem transitivas.

**Figura 10 – Grafo Cíclico (continua)**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 10 – Grafo Cíclico (continua)



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na sequência, houve a simplificação da estrutura, buscando a construção de um dígrafo valorado acíclico. Para tanto, as variáveis foram hierarquizadas através de mensuração da motricidade e da dependência, em cada uma das variáveis.

Esse passo da estabilização do modelo, eliminou as retroalimentações que existiam e conseqüentemente, as ligações mais fracas. O cálculo foi elaborado considerando que cada par de variável pudesse abranger mais de um arco, sendo cada um em sentidos opostos - um possui sinal positivo (na direção da hierarquização) e o outro negativo (no sentido oposto).

A diferença entre os dois vetores, reverteu-se em um vetor dominante na direção do maior valor absoluto. Repetindo o procedimento em todos os pares, foi obtido a hierarquização das variáveis (Figura 11) e um DAG cíclico hierarquizado estável (Figura 12).

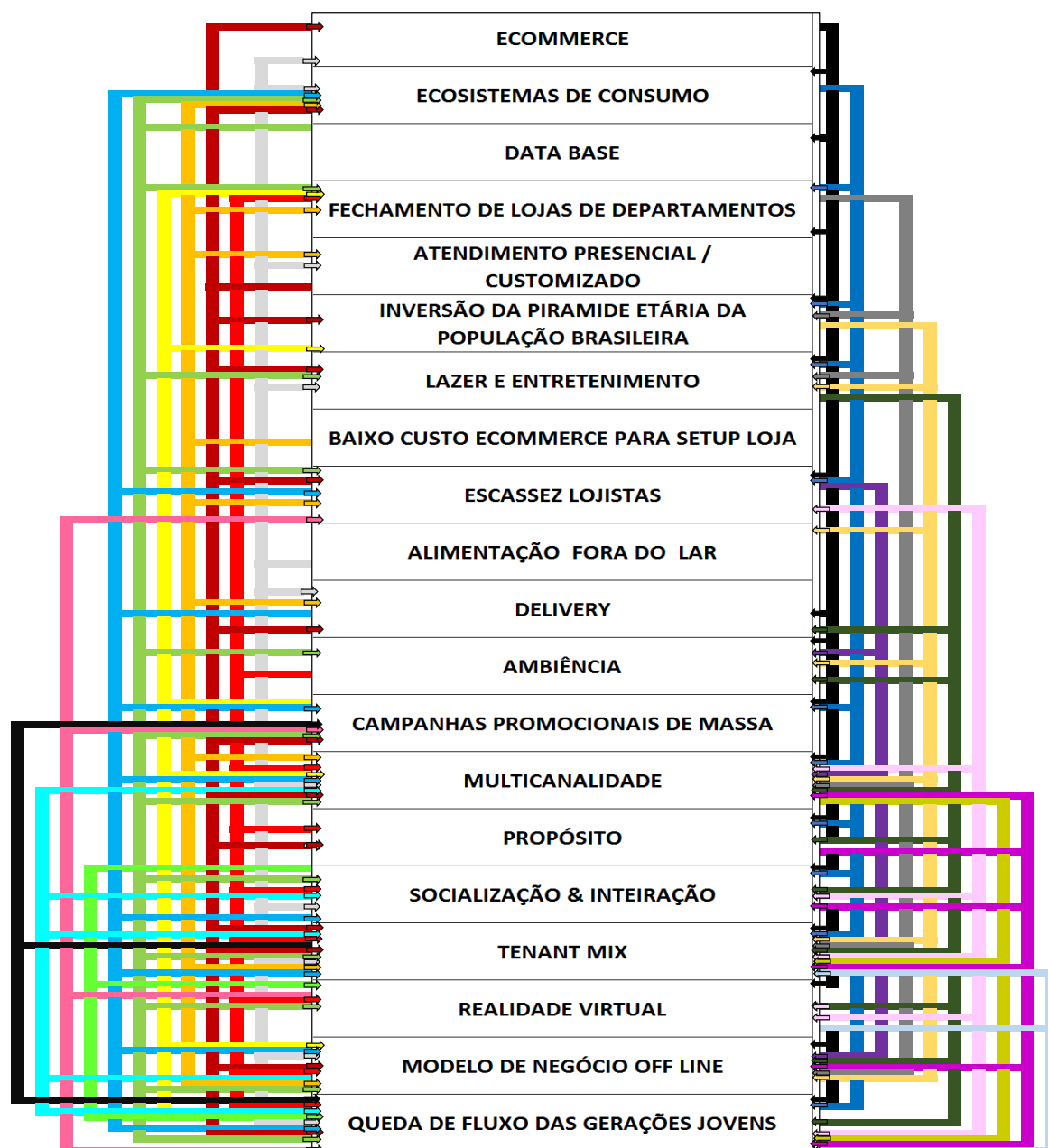
**Figura 11 – Hierarquização das variáveis**

		MOTRICIDADE	DEPENDENCIA
NÍVEL 1	ECOMMERCE	0,7394	0,0277
NÍVEL 2	INVERSÃO DA PIRAMIDE ETÁRIA DA POPULAÇÃO BRASILEIRA	0,7385	0,1108
NÍVEL 3	BAIXO CUSTO ECOMMERCE PARA SETUP LOJA	0,6417	0,0000
NÍVEL 4	FECHAMENTO DE LOJAS DE DEPARTAMENTOS	0,4558	0,2310
NÍVEL 5	QUEDA DE FLUXO DAS GERAÇÕES JOVENS	0,4341	0,2635
NÍVEL 6	ATENDIMENTO PRESENCIAL / CUSTOMIZADO	0,4292	0,0025
NÍVEL 7	AMBIÊNCIA	0,4157	0,1550
NÍVEL 8	ESCASSEZ LOJISTAS	0,3989	0,4567
NÍVEL 9	LAZER E ENTRETENIMENTO	0,3872	0,3858
NÍVEL 10	DATA BASE	0,3353	0,1238
NÍVEL 11	REALIDADE VIRTUAL	0,3020	0,2820
NÍVEL 12	ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR	0,2459	0,1500
NÍVEL 13	ECOSISTEMAS DE CONSUMO	0,2104	0,1412
NÍVEL 14	SOCIALIZAÇÃO & INTEIRAÇÃO	0,2006	0,3519
NÍVEL 15	DELIVERY	0,1334	0,3297
NÍVEL 16	CAMPANHAS PROMOCIONAIS DE MASSA	0,1294	0,2449
NÍVEL 17	PROPÓSITO	0,1249	0,6056
NÍVEL 18	TENANT MIX	0,0537	0,8975
NÍVEL 19	MODELO DE NEGÓCIO OFF LINE	0,0037	0,7939
NÍVEL 20	MULTICANALIDADE	0,0000	0,8263

Fonte: Elaborado pelo autor.



**Figura 12 – DAG Cíclico Hierarquizado**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo Pearl (2009), os grafos são as expressões qualitativas de modelagens probabilísticas, visam expressar modelos para facilitar as demonstrações e evidenciar a origem subjetiva das informações do sistema. Portanto, cabe esclarecer que a valoração das variáveis tem como principal objetivo auxiliar na estruturação do raciocínio de uma modelagem causal.

Para hierarquizar as variáveis, foi necessário retornar a matriz de adjacência estrutural e transformá-la em uma matriz de impactos cruzados. Inicialmente a probabilidade de cada evento foi analisada isoladamente e subsequente, as probabilidades foram ajustadas, de acordo com a influência dos demais eventos. Para cada evento mencionado na matriz, atribuiu-se a probabilidade isolada de ocorrência através da aplicação de algoritmo simples, no qual a probabilidade do evento 1 ( $P_1$ ) é resultado da divisão da variável 1 ( $V_1$ ) pela quantidade total de variáveis ( $V_t$ ), ou seja,  $(P_1) = V_1 / V_t$ . Sendo assim, como existem 20 variáveis, a probabilidade isolada de cada evento é 5%.

Toda a matriz de impacto foi completada atribuindo a cada ocorrência de evento na linha de variável a propagação desse efeito, utilizando a regra de multiplicação das probabilidades isoladas, acrescentando a cada resultado a probabilidade acumulada no evento anterior, isto é,  $P_2 = (P_1 \times P_2) + P_2$ ,  $P_3 = (P_2 \times P_3) + P_3$ .... $P_n = (P_{n-1} \times P_n) + P_n$  (Figura 13).

Figura 13 – Matriz de Impactos Cruzados Probabilísticos

	ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR	AMBIÊNCIA	ATENDIMENTO PRESENCIAL / CUSTOMIZADO	BALCO CURTO ECOMMERCE PARA SETUP LOJA	CAMPANHAS PROMOCIONAIS DE MASSA	DATA BASE	DELIVERY	ECOMMERCE	ECOSISTEMAS DE CONSUMO	ECOSSES LOSTITS	FECHAMENTO DE LOJAS DE DEPARTAMENTOS	INVESTIMENTO PARA ABERTURA DE LOJAS (RENTAL + SERVIÇO)	LAR E ENTERTENIMENTO	MODELO DE NEGÓCIO OFF LINE	MULTICANALIDADE	PROMOÇÃO	QUEDA DE FLUXO DAS GERAÇÕES JÓVENS	REALIDADE VIRTUAL	SCENARIZAÇÃO & ANIMAÇÃO	TITANT MAX
ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR		0,0500	0,0525			0,0551	0,0579	0,0608	0,0638				0,0670	0,0704	0,0739	0,0776	0,0814		0,0855	0,0888
AMBIÊNCIA	0,0500		0,0525			0,0551	0,0579	0,0608	0,0638		0,0638		0,0670	0,0704	0,0739	0,0776	0,0814	0,0855	0,0888	0,0943
ATENDIMENTO PRESENCIAL / CUSTOMIZADO	0,0500	0,0525			0,0551	0,0579	0,0608	0,0638	0,0670	0,0704		0,0739	0,0776	0,0814	0,0855	0,0888	0,0943	0,0990		0,1039
BALCO CURTO ECOMMERCE PARA SETUP LOJA		0,0500				0,0525	0,0551	0,0579	0,0608	0,0638	0,0670		0,0704	0,0739	0,0776		0,0814	0,0855	0,0901	0,0943
CAMPANHAS PROMOCIONAIS DE MASSA			0,0500			0,0525	0,0551	0,0579	0,0608	0,0638	0,0670	0,0704	0,0739	0,0776	0,0814	0,0855	0,0888	0,0943	0,0990	0,1039
DATA BASE	0,0500	0,0525	0,0551		0,0579			0,0608	0,0638	0,0670	0,0704	0,0739	0,0776	0,0814	0,0855	0,0888	0,0943	0,0990	0,1039	0,1091
DELIVERY	0,0500	0,0525			0,0551	0,0579		0,0608	0,0638	0,0670	0,0704	0,0739	0,0776	0,0814	0,0855	0,0888	0,0943	0,0990	0,1039	0,1091
ECOMMERCE	0,0500	0,0525	0,0551	0,0579	0,0608	0,0638	0,0670		0,0704	0,0739	0,0776	0,0814	0,0855	0,0888	0,0943	0,0990	0,1039	0,1091	0,1146	0,1203
ECOSISTEMAS DE CONSUMO	0,0500	0,0525	0,0551		0,0579	0,0608	0,0638	0,0670		0,0704	0,0739	0,0776	0,0814	0,0855	0,0888	0,0943	0,0990	0,1039	0,1091	0,1091
ECOSSES LOSTITS	0,0500	0,0525	0,0551		0,0579	0,0608			0,0638				0,0670	0,0704	0,0739				0,0776	0,0814
FECHAMENTO DE LOJAS DE DEPARTAMENTOS		0,0500			0,0525	0,0551	0,0579	0,0608	0,0638	0,0670		0,0704	0,0739	0,0776	0,0814	0,0855	0,0888	0,0943	0,0990	0,1039
INVESTIMENTO PARA ABERTURA DE LOJAS (RENTAL + SERVIÇO)	0,0500	0,0525	0,0551		0,0579	0,0608	0,0638	0,0670	0,0704	0,0739			0,0776	0,0814	0,0855	0,0888	0,0943	0,0990	0,1039	0,1091
LAR E ENTERTENIMENTO	0,0500	0,0525	0,0551		0,0579	0,0608	0,0638		0,0670		0,0704			0,0739	0,0776	0,0814	0,0855	0,0888	0,0943	0,0990
MODELO DE NEGÓCIO OFF LINE	0,0500	0,0525	0,0551		0,0579	0,0608		0,0638	0,0670			0,0704			0,0739				0,0814	0,0855
MULTICANALIDADE	0,0500		0,0525			0,0551	0,0579	0,0608	0,0638	0,0670		0,0704	0,0739	0,0776			0,0704			0,0739
PROMOÇÃO					0,0500				0,0525				0,0551	0,0579			0,0608		0,0638	0,0670
QUEDA DE FLUXO DAS GERAÇÕES JÓVENS	0,0500	0,0525	0,0551		0,0579	0,0608	0,0638	0,0670	0,0704	0,0739	0,0776		0,0814	0,0855	0,0888	0,0943			0,0990	0,1039
REALIDADE VIRTUAL					0,0500				0,0525				0,0551	0,0579			0,0608		0,0638	0,0670
SCENARIZAÇÃO & ANIMAÇÃO	0,0500	0,0525	0,0551		0,0579	0,0608	0,0638	0,0670	0,0704	0,0739	0,0776		0,0814	0,0855	0,0888	0,0943	0,0990			0,1039
TITANT MAX	0,0500	0,0525	0,0551		0,0579	0,0608	0,0638		0,0670				0,0704	0,0739	0,0776		0,0814		0,0855	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em seguida, foi efetuada a hierarquização das variáveis, em que para cada par de variável aplicou-se uma subtração nos valores resultantes da etapa anterior, permanecendo na matriz apenas aquele vetor de maior valor resultante (Figura 14).

**Figura 14 – Matriz de Impactos Cruzados Probabilísticos Simplificada**

	ALIMENTAÇÃO FORA DO JAR	AMBIÊNCIA	ATENDIMENTO PRESENCIAL	BAIXO CUSTO ECONOMIA PARA SETUP JORNAL	CAMPANHAS PROMOCIONAIS DE MASA	DATA BASE	DELIVERY	ECOMMERCE	ECOSISTEMAS DE CONSUMO	EXERCÍCIOS JVN	FREQUENTE RELATO DE DEPARTAMENTOS	INTEGRAÇÃO DA ETAPA DA POPULAÇÃO BRASILEIRA	LATÊNCIA E ENTREVISTAMENTO	MODELO DE RESCUDO OFF LINE	MULTIMIDIADE	PRODUTO	QUEBRA DE FLUXO DAS GERAÇÕES JOVENS	REALIDADE VIRTUAL	SOCIALIZAÇÃO & INTERAÇÃO	TEENANT MIX
	-	-	0,0025	-	-	0,0051	0,0079	0,0108	0,0138	-	-	-	0,0170	0,0204	0,0239	0,0776	0,0314	-	0,0355	-
AMBIÊNCIA	-	-	-	-	-	0,0026	0,0054	0,0083	0,0083	-	0,0138	-	0,0145	0,0179	0,0739	0,0776	0,0289	0,0855	0,0373	0,0418
ATENDIMENTO PRESENCIAL / CUSTO JORNAL	-	-	-	-	0,0051	0,0028	0,0608	0,0087	0,0119	0,0152	-	0,0187	0,0224	0,0289	0,0330	0,0898	0,0392	-	0,0439	0,0488
BAIXO CUSTO ECONOMIA PARA SETUP JORNAL	-	0,0500	-	-	-	0,0525	0,0551	-	0,0608	0,0638	0,0670	-	0,0670	0,0704	0,0739	-	-	0,0037	-	0,0776
CAMPANHAS PROMOCIONAIS DE MASA	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0029	0,0059	0,0145	-	-	0,0125	0,0739	-	-	-	-	0,0197
DATA BASE	-	-	-	-	0,0054	-	0,0029	-	0,0062	0,0096	0,0187	-	0,0168	0,0314	0,0304	0,0398	0,0335	0,0490	0,0432	0,0484
DELIVERY	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0670	0,0125	-	-	0,0065	0,0160	-	-	-	0,0138	0,0176
ECOMMERCE	-	-	-	-	0,0029	-	0,0062	-	0,0034	0,0739	0,0168	0,0144	0,0855	0,0898	0,0335	0,0990	0,0369	0,1091	0,0476	0,1203
ECOSISTEMAS DE CONSUMO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0065	0,0101	0,0072	0,0144	-	0,0260	0,0418	0,0286	-	0,0336	0,0421
EXERCÍCIOS JVN	0,0500	0,0525	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0670	0,0704	0,0739	-	-	-	0,0037	0,0814
FREQUENTE RELATO DE DEPARTAMENTOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0670	-	0,0704	0,0739	0,0776	0,0814	-	-	-	-	0,0855
INTEGRAÇÃO DA ETAPA DA POPULAÇÃO BRASILEIRA	0,0500	0,0525	-	-	0,0579	0,0608	0,0638	-	-	0,0739	-	-	0,0072	0,0814	0,0855	0,0898	-	-	0,0167	0,0990
LATÊNCIA E ENTREVISTAMENTO	-	-	-	-	0,0579	-	0,0638	-	-	-	-	-	-	0,0814	0,0776	0,0263	0,0041	0,0347	0,0128	0,0286
MODELO DE RESCUDO OFF LINE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0106	-	-	-	-	0,0116
MULTIMIDIADE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PRODUTO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0579	-	-	-	-	-	0,0670
QUEBRA DE FLUXO DAS GERAÇÕES JOVENS	-	-	-	-	0,0579	-	0,0638	-	-	0,0739	0,0776	-	-	0,0855	0,0194	0,0335	-	-	-	0,0225
REALIDADE VIRTUAL	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0525	-	-	-	-	0,0579	-	-	0,0608	-	0,0638	0,0670
SOCIALIZAÇÃO & INTERAÇÃO	-	-	-	-	0,0579	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0041	0,0898	0,0305	-	-	-	0,0184
TEENANT MIX	0,0500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0037	-	-	-	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para uma melhor visualização dos resultados obtidos com a hierarquização das variáveis, utilizou-se a classificação de Godet (1993) para as variáveis (Figura 15), projetando-as em um gráfico denominado Plano Motricidade – Dependência, que possui eixos que representam a motricidade e a dependência (Figura 16).

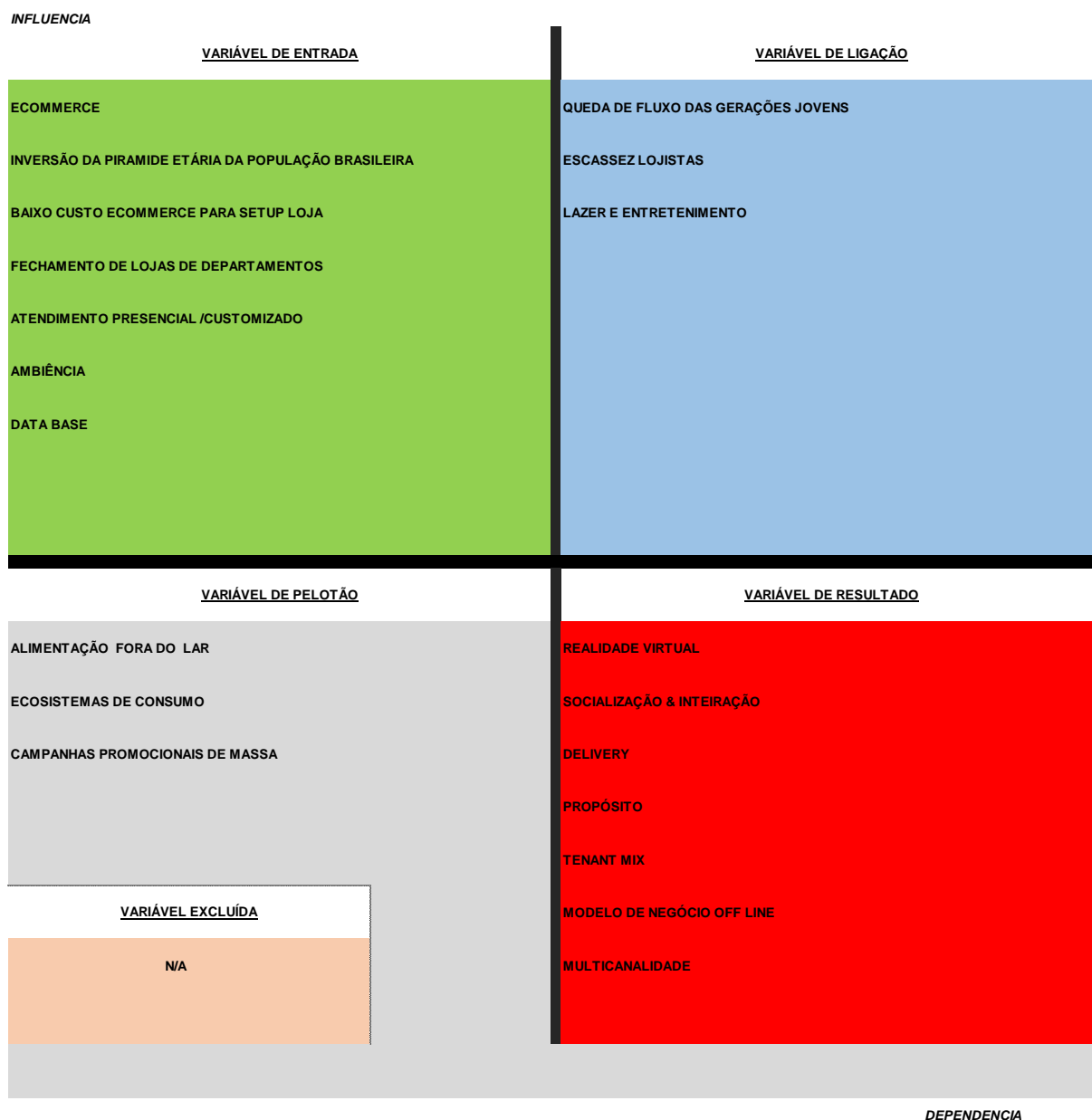
**Figura 15 – Classificação das variáveis**

		MOTRICIDADE	DEPENDENCIA	MOTRICIDADE	DEPENDENCIA	TIPOLOGIA VAR.
NÍVEL 1	ECOMMERCE	0,7394	0,0277	ALTO	BAIXO	VAR. ENTRADA
NÍVEL 2	INVERSÃO DA PIRAMIDE ETÁRIA DA POPULAÇÃO BRASILEIRA	0,7385	0,1108	ALTO	BAIXO	VAR. ENTRADA
NÍVEL 3	BAIXO CUSTO ECOMMERCE PARA SETUP LOJA	0,6417	0,0000	ALTO	BAIXO	VAR. ENTRADA
NÍVEL 4	FECHAMENTO DE LOJAS DE DEPARTAMENTOS	0,4558	0,2310	ALTO	BAIXO	VAR. ENTRADA
NÍVEL 5	QUEDA DE FLUXO DAS GERAÇÕES JOVENS	0,4341	0,2635	ALTO	ALTO	VAR. LIGAÇÃO
NÍVEL 6	ATENDIMENTO PRESENCIAL / CUSTOMIZADO	0,4292	0,0025	ALTO	BAIXO	VAR. ENTRADA
NÍVEL 7	AMBIÊNCIA	0,4157	0,1550	ALTO	BAIXO	VAR. ENTRADA
NÍVEL 8	ESCASSEZ LOJISTAS	0,3989	0,4567	ALTO	ALTO	VAR. LIGAÇÃO
NÍVEL 9	LAZER E ENTRETENIMENTO	0,3872	0,3858	ALTO	ALTO	VAR. LIGAÇÃO
NÍVEL 10	DATA BASE	0,3353	0,1238	ALTO	BAIXO	VAR. ENTRADA
NÍVEL 11	REALIDADE VIRTUAL	0,3020	0,2820	BAIXO	ALTO	VAR. RESULTADO
NÍVEL 12	ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR	0,2459	0,1500	BAIXO	BAIXO	VAR. PELOTÃO
NÍVEL 13	ECOSISTEMAS DE CONSUMO	0,2104	0,1412	BAIXO	BAIXO	VAR. PELOTÃO
NÍVEL 14	SOCIALIZAÇÃO & INTEIRAÇÃO	0,2006	0,3519	BAIXO	ALTO	VAR. RESULTADO
NÍVEL 15	DELIVERY	0,1334	0,3297	BAIXO	ALTO	VAR. RESULTADO
NÍVEL 16	CAMPANHAS PROMOCIONAIS DE MASSA	0,1294	0,2449	BAIXO	BAIXO	VAR. PELOTÃO
NÍVEL 17	PROPÓSITO	0,1249	0,6056	BAIXO	ALTO	VAR. RESULTADO
NÍVEL 18	TENANT MIX	0,0537	0,8975	BAIXO	ALTO	VAR. RESULTADO
NÍVEL 19	MODELO DE NEGÓCIO OFF LINE	0,0037	0,7939	BAIXO	ALTO	VAR. RESULTADO
NÍVEL 20	MULTICANALIDADE	0,0000	0,8263	BAIXO	ALTO	VAR. RESULTADO
MEDIANA GERAL		0,3186	0,2542			

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com Godet (1993), as variáveis são classificadas como **variável de entrada**: Grande poder de influência e de condicionamento do sistema; **Variável de ligação**: Grande poder de propagação de influência (aumentando ou atenuando a ação inicial); **Variável de resultado**: São condicionadas pelo sistema; **Variáveis de pelotão**: Sem desenvolvimento conhecido; **Variáveis excluídas**: Pouca relação com o sistema.

**Figura 16 – Plano Motricidade - Dependência**



Fonte: Elaborado pelo autor.

### 5.3 Definição forças motrizes

Após finalização das etapas anteriores e retornando a luz da pergunta do estudo: “Qual o futuro dos *shopping centers* no Brasil daqui a 20 anos?”, foram identificadas as forças motrizes demonstradas na Figura 17 abaixo:

**Figura 17 – Forças motrizes e variáveis influenciadas**

FORÇA MOTRIZ	VARIÁVEL					
COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR	ATENDIMENTO PRESENCIAL	AMBIENCIA	QUEDA FLUXO JOVENS	LAZER & ENTRETENIMENTO	ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR	SERVIÇOS OFERECIDOS
	SOCIALIZAÇÃO INTEIRAÇÃO	PROPÓSITO	PIRAMIDE ETÁRIA	TENANT MIX		
CANAL DE VENDA	ECOMMERCE	BAIXO CUSTO ECOMMERCE	DATA BASE	ECOSSISTEMAS DE CONSUMO	REALIDADE VIRTUAL	MULTICANALIDADE
	DELIVERY	FECHAMENTO DE LOJAS	ESCASSEZ DE LOJISTAS	CAMPANHAS PROMOCIONAIS	MODELO DE NEGÓCIO OFF LINE	

Fonte: Elaborado pelo autor.

As variáveis foram agrupadas em conjuntos, sendo identificadas duas forças motrizes principais - “comportamento do consumidor” e “canal de venda”. A primeira força identificada como “comportamento do consumidor”, está diretamente relacionada aos hábitos e rotinas das pessoas, que estão se transformando profundamente.

Pôde-se constatar, ao longo das entrevistas e em pesquisas, que alguns hábitos são inerentes a relação humana, tanto no que diz respeito ao ambiente externo e quanto em relação aos demais seres humanos. Destaca-se entre as variáveis relacionadas, o contato entre as pessoas que, de acordo com os dados levantados nesse estudo, continuará a ser uma necessidade relevante das pessoas. Com isso abarca-se nesse item as variáveis de atendimento presencial, socialização & interação e lazer e entretenimento.

Entre as variáveis interligadas ao “comportamento do consumidor”, se encontra a relação do ser humano com o ambiente físico. Foi identificado que as pessoas estão buscando espaços diferentes dos atuais, isto é, amplos e com sensação de interação com o ambiente externo, de modo a gerar uma experiência distinta do habitual. Assim, as variáveis de ambiência e alimentação fora do lar, possuem características que podem ser influenciadas por essas tendências.

Essa força também englobou fatores que estão relacionados a motivação das pessoas em frequentar os *shopping centers*, uma vez que se verificou que há redução da frequência dos mais jovens nesses espaços. Essa condição pode estar relacionada ao avanço tecnológico em um mundo mais conectado e a pouca atratividade frente as experiências esperada pelas novas gerações, potencializando o desinteresse.



Ainda ligado a motivação, o propósito dessas instituições se mostrou como algo que pode ser mais relevante no futuro, uma vez que as escolhas em se relacionar com os *shoppings* poderão ser influenciadas pelas ações e atitudes deles. Segundo apurado nesse trabalho, será necessário ter um alinhamento de valores e o propósito poderá ser utilizado como estratégia de atração.

Outra variável considerada na primeira força, trata-se do envelhecimento da população brasileira e as mudanças que essa condição poderá gerar nos *shoppings* brasileiros. Segundo o IBGE (2020), até 2025 o Brasil se transformará no sexto país do mundo em quantidade de idosos. Esse estudo apurou que o envelhecimento da população é uma oportunidade para o segmento, visto que essa geração passou, praticamente, toda a vida frequentando *shoppings*, desse modo, esse hábito deve acompanhá-los ao longo dos próximos anos.

Por fim e não menos relevante, está a oferta de serviços nos *shopping centers*. Anteriormente o hábito do consumidor a ir ao *shopping* estava relacionado à compra de produtos, porém atualmente o consumidor busca compras, entretenimento e lazer, aliado a serviços cada vez mais especializados e customizados.

As opções vêm mudando conforme a demanda do consumidor e, de acordo com as informações extraídas neste trabalho, as áreas destinadas a serviços ganharão progressivamente mais espaço. Desde o planejamento arquitetônico, que deverá ser capaz de atender ao conjunto de necessidades de acordo do consumidor local, baseando-se no seu perfil, reforçando a vocação de conveniência desses empreendimentos, até a relação interpessoal entre os clientes, vendedores e colaboradores dos *shoppings*.

Pertinente a segunda força denominada como “canal de venda”, os *shopping centers* são equipamentos, essencialmente, *off line* e o avanço tecnológico altera profundamente a relação desses equipamentos com os clientes e o meio ambiente, pois a fronteira entre o que é físico e o que é digital, no momento das compras, já foi rompida. Outro impacto relacionado a esse avanço é o baixo custo de operação de lojas no ambiente *on line*, gerando pressão de várias formas aos *shopping centers*. O *e-commerce* é uma variável que pode provocar grande impacto ao setor, exigindo adaptações profundas ao segmento.

A utilização de dados gerados pelos clientes e a similaridade que os *shoppings* podem ter com ecossistemas *on-line* de consumo são variáveis dessa segunda força.

De acordo com os dados deste estudo, o entendimento e uso adequado de dados dos consumidores será imperativo para o setor. Conhecer os consumidores, customizar a experiência e o relacionamento tenderá a ser um dos principais objetivos dos *shopping centers* e norteará as ações como um todo.

Outro ponto importante é a transformação dos *shoppings* em ecossistemas de consumo, proporcionando experiência, interação e atendimento aos clientes ao longo de toda a jornada de compra. Essa variável tem potencial para oportunizar aos empreendimentos mais relevância na vida das pessoas, ao resolver em várias dimensões (lazer, serviço, conveniência, interação social, etc), questões significativas dos consumidores em um único lugar.

O avanço tecnológico também afeta os *shopping centers* mudando a dinâmica no canal de relacionamento com os consumidores. A *omnicanalidade* (derivado do latim e significa “todos os canais”) é algo que tem mudado a rotina desses empreendimentos, uma vez que, como já dito anteriormente, a fronteira de interação *on line* e *off line* foi rompida, o cliente pode interagir com as lojas em diversas frentes, pressionando os *shopping centers* a aumentarem sua atratividade.

Na ótica dos clientes, a *omnicanalidade* se dá desde a pesquisa inicial para aquisição do produto, até a entrega, que pode ser realizada em qualquer lugar e hora. Sendo assim, outra variável agrupada nessa segunda força são os *deliveries*, que tem poder de influenciar o cliente em sua decisão de se deslocar ou não até o empreendimento.

A realidade virtual foi mais uma variável elencada dentro da força motriz “canal de venda”. Os atores que participaram desse estudo, a consideraram como uma ferramenta a ser utilizada para potencializar a experiência de consumo dos clientes, inclusive de forma remota. O entendimento do grupo aponta para a utilização da realidade virtual como forma de promover ao cliente vivenciar remotamente parte da experiência em ir ao shopping, aproximando o mundo físico do mundo digital, pois essa tecnologia é capaz de produzir experiências imersivas e interativas surpreendentes.

Outra tendência abarcada nessa força está relacionada ao modelo de negócio *off line*, em que o ponto de venda como conhecido atualmente, vem sendo ressignificado de forma profunda, produzindo mudanças irreversíveis na atuação dos

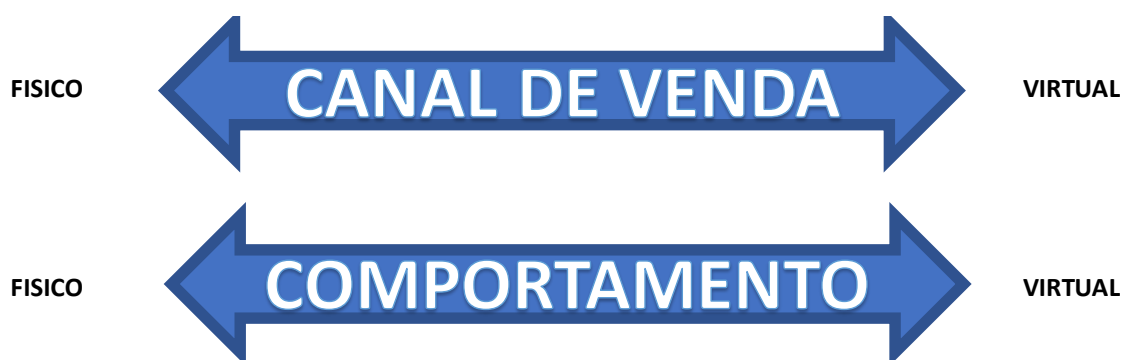
lojistas. O somatório de todas as variáveis apontadas, está promovendo o fechamento de muitas lojas e transformações definitivas no ponto de venda tradicional.

Ademais, nota-se que haverá o fechamento de várias lojas nos próximos anos, entretanto outros segmentos deverão surgir para ocupar esses espaços, a exemplo do que ocorreu com lojas de CD's. Atualmente, cada vez mais encontra-se nos *shoppings* clínicas de estética, hospitais, escolas e outros segmentos que até pouco tempo atrás, não eram ofertados no *tenant mix* dos *shopping centers*. Dessa forma, as variáveis de fechamento de lojas e escassez de lojistas promoverão alterações no composto de *mix* de lojas dos *shoppings* como um todo.

Campanhas de marketing também se agrupa na segunda força. Com o avanço das tecnologias que proporcionam coletar dados dos clientes de forma mais fácil e ágil, as campanhas tradicionais serão definitivamente alteradas. A partir de uma adequada análise das informações coletadas, é possível identificar demandas, prever comportamentos, necessidades, criar eventos, customizar ofertas e realizar uma comunicação com acuracidade extremamente elevada, totalmente diferente das campanhas em massa contemporâneas.

Diante do exposto, foi gerado dois eixos (Figura 18), que serão a estruturação básica de uma matriz que proporcionará a criação de quatro cenários para os *shopping centers* em 20 anos.

**Figura 18 – Eixos forças motrizes para matriz de cenários**

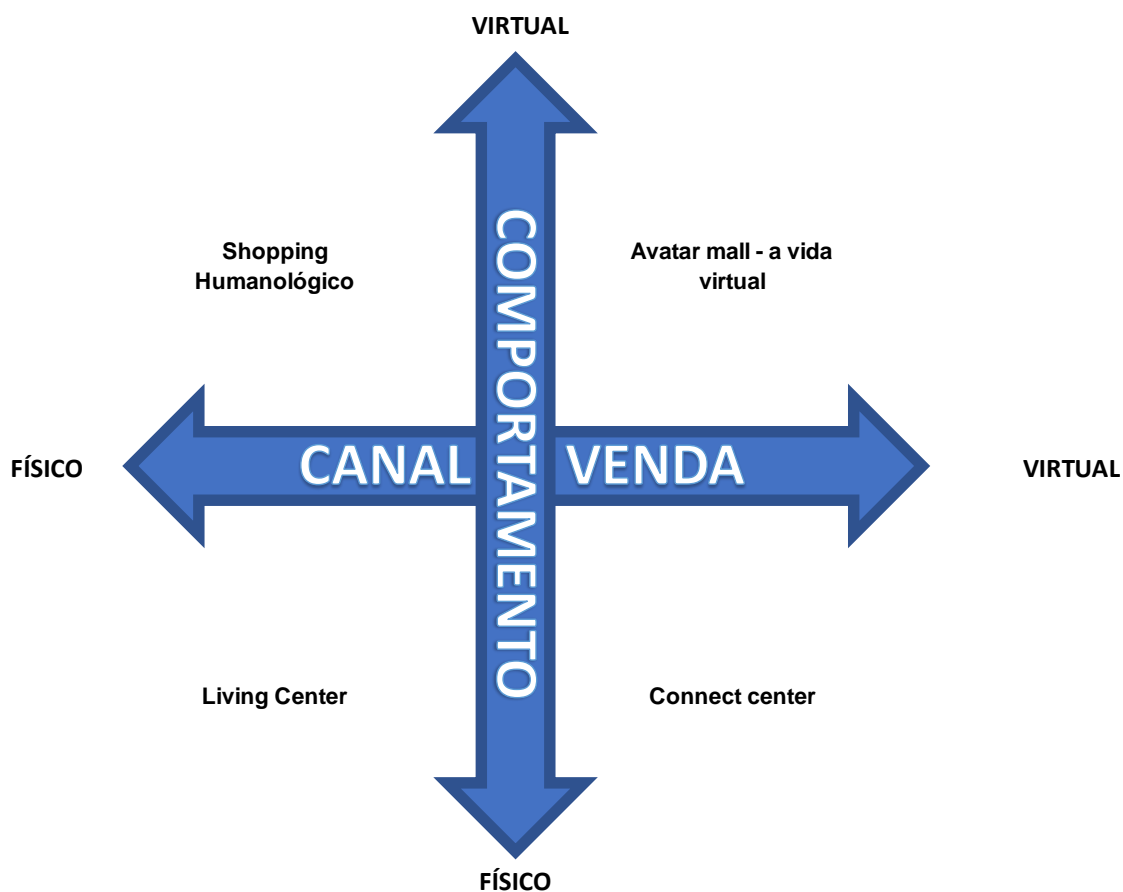


Fonte: Elaborado pelo autor.

## 5.4 Criação de cenários

Nessa etapa do trabalho, serão descritas as histórias que ilustrarão os cenários. Todas as incertezas e forças motrizes mapeadas foram revisitadas e reanalisadas. Posteriormente, foi definida a estruturação dedutiva para criação dos cenários, considerando quatro ambientes, sendo que cada um deles combinou-se duas forças e as tendências (Figura 19).

**Figura 19 – Matriz de cenários**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Para cada força foi agrupada as variáveis que poderiam ser influenciadas e as situações mais suscetíveis dessa influência, criando uma matriz que auxiliou na elaboração das histórias, pois foi possível visualizar os reflexos a cada mudança de quadrante (figura 20).

Figura 20 – Matriz de influência

FORÇA MOTRIZ	VARIÁVEL	INFLUENCIA		
COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR	ATENDIMENTO PRESENCIAL	- Fidelização cliente	- Influenciador taxa de conversão	- Diferencial competitivo
	AMBIENCIA	- Experiencia diferenciada	- Ambientes amplos e abertos	- Sustentável
	PROPÓSITO	- Cautela e consciência	- Interesses alinhados	- Intolerancia a situações antiéticas
	TENANT MIX	- Adequado ao perfil de público	- Novos segmentos	- Conveniencia & compras
	QUEDA FLUXO JOVENS	- Redução de vendas	- Shopping segmentado	
	ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR	- Conveniencia	- Convivencia	
	SOCIALIZAÇÃO INTEIRAÇÃO	- Relação humanizada	- Contato físico	
	PIRAMIDE ETÁRIA	- Envelhecimento do público	- Fluxo já existente no longo prazo	
	LAZER & ENTRETENIMENTO	- Momentos especiais		
CANAL DE VENDA	ECOMMERCE	Redução do interesse aos SC's	Migração de vendas	Novo canal SC's
	DATA BASE	Conhecimento dos clientes	Assertividade das promoções	
	ECOSSISTEMAS DE CONSUMO	Conveniencia	Alta conectividade	
	OMNICANALIDADE	Comunidade de consumo	Vários canais de vendas	
	DELIVERY	Localização privilegiada	Atratividade	
	FECHAMENTO DE LOJAS	Aparimento de novos segmentos	Desaparecimento de segmentos	
	ESCASSEZ DE LOJISTAS	Subaproveitamento de espaços	Redução atratividade	
	CAMPANHAS PROMOCIONAIS	Mais assertividade	Customizada	
	MODELO DE NEGÓCIO OFF LINE	Relevancia do PDV		
	BAIXO CUSTO ECOMMERCE	Evasão lojistas		
	REALIDADE VIRTUAL	Nova experiencia de contato		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao final, ficou determinado o caminho que cada cenário iria tomar, o que facilitou a determinação do nome das narrativas, com isso teve-se:

- cenário com a tendência em “canal de venda virtual” e “comportamento físico” = Connect Center
- cenário com a tendência em “canal de venda virtual” e “comportamento virtual” = Avatar mall - a vida virtual
- cenário com a tendência em “canal de venda físico” e “comportamento virtual” = Shopping humanológico
- cenário com tendência em “canal de venda físico” e “comportamento físico” = Living Center.

## 5.5 Narrativas

Serão retratadas as quatro narrativas criadas a partir da seleção das variáveis e as maneiras como podem influenciar cada cenário, considerando todas as informações capturadas e abordadas nas etapas anteriores. Sendo assim, cada uma das histórias ajudará a ilustrar a relação das forças motrizes com as variáveis que podem influenciar o segmento de *shopping centers* em 20 anos.

Para cada uma das narrativas foi apresentado os indicadores, permitindo acompanhar a evolução da indústria de *shopping centers* no Brasil e, dessa forma, identificar se o ambiente está caminhando para algum dos cenários apresentados.

### 5.5.1 Narrativa 1: Connect Center

Em 2020 era comum a afirmação de que o *e-commerce* iria acabar com os *shopping centers* em todo o mundo, e no Brasil essa realidade não era diferente. Os apocalípticos ilustravam as análises com dados que reforçavam a queda de interesse dos consumidores por esse tipo de varejo. Era extremamente comum ouvir que as lojas físicas acabariam e que a internet tomaria conta de todo o varejo.

Ao observar os dados da evolução do mercado digital em 2020, era natural pensar dessa forma. O canal online já representava, cerca de 10% da venda total do varejo brasileiro e crescia há um ritmo de dois dígitos ao ano. Surgia um novo comportamento do consumidor que modificaria os *shopping centers* para sempre.

Hoje estou com 60 anos de idade e pertenço a maior parcela etária da população brasileira. Pessoas da minha faixa etária, provavelmente, passaram boa parte da vida visitando *shopping centers* e estávamos acostumados a ter esses espaços como parte da vida cotidiana. Antigamente, invariavelmente, eu ia a *shoppings*, no mínimo, duas ou três vezes por semana, porém hoje em dia, vou apenas quando já terminei toda a jornada de compra online, com as pesquisas todas já finalizadas e me encaminho ao shopping para ter o que eu chamo de “arremete da compra”, pois sigo até lá somente para pegar aquelas ultimas dicas para tirar o melhor proveito do que acabei de adquirir.

Andando pelos corredores e, nostalgicamente, olhando em volta, percebo que muita coisa mudou em relação aos anos 20. Vejo que o público frequentador dos shoppings envelheceu, e com isso, esses empreendimentos mudaram estruturalmente. Antigamente, os shoppings possuíam muitas escadas, vários andares, desníveis no mesmo andar para marcar a divisão de corredores, ou seja, tudo preparado para atender um público mais jovem, entretanto hoje em dia, é perceptível a adaptação desses espaços para receber, sem atritos, os clientes mais “maduros”. Praticamente sumiram as escadas e as rampas, os elevadores são de fácil manuseio, a sinalização facilita a visualização dos que já não tem tanta facilidade em ler de longe.

Outra mudança fundamental que percebo, é que hoje eles oferecem a vantagem de ter muitos serviços, fazendo com que eu economize tempo no meu dia a dia. Quase todos os centros residenciais possuem um shopping, que além da oferta que já existia de lojas (roupas, cosméticos, *fast foods*, farmácias etc), agora, oferecem novos serviços como hospital, clínicas, escolas, centro de curso, serviço em geral, ou seja, muitos segmentos que são úteis ao dia a dia.

Vivemos em uma era imersa em máquinas, tecnologias e dados, porém as conexões emocionais e sociais continuam a ser relevante para as pessoas, assim como o atendimento presencial. Nada melhor do que ser bem atendido presencialmente e isso ainda proporciona um relacionamento mais sólido.

O que mais fico impressionado é o quanto evoluiu o entendimento da jornada de compra do cliente. Sinto que as lojas possuem um ótimo trabalho de análise dos meus dados, pois realizam uma curadoria dos itens que me agradam, proporcionando-

me sempre a melhor escolha possível e tudo isso *on-line*, sem aquela sensação, horrível, gerada pelos vendedores que tinham hábito de tentar empurrar as coisas.

Nos dias atuais, os vendedores virtuais conseguem me entender perfeitamente e oferecem tudo que preciso e as vezes antes que eu precise, fazendo da minha ida a loja física apenas uma parte bastante simples e prazerosa do processo, pois consigo interagir com os especialistas do produto (antes era um vendedor), que irá me proporcionar mais conhecimento sobre o que acabei de comprar ou essa visita será apenas para pegar o produto em uma das estações de entrega conhecidas como *pick and colletc*.

Outra mudança que percebo nos *shoppings* atuais, são que as grandes lojas de roupas não existem mais. Antes, as lojas como Renner, C&A, entre outras, eram imensas. Hoje em dia, vejo que algumas dessas lojas deram lugar a espaços de uso coletivo, que abrigam várias marcas diferentes. Ainda há espaços de descanso, similares aos parques de rua. Em um *shopping* muito grande, próximo a minha residência, algumas dessas lojas grandes foram ocupadas com locais compartilhados para prática de esporte, pista de *skate*, palco de música, ambiente para trabalho e estudo.

Uma mudança que percebo quando comparo o *shopping* atual com o de antes, é em alguns *shoppings*, os espaços que outrora eram simples, pequenos e que eu frequentava vez ou outra, agora possuem uma importância enorme na minha vida. Por exemplo, há vários anos que não possuo mais escritório, fiz da cafeteria do *shopping* meu local de trabalho, pois oferece tudo que preciso: comida, bebida, ambiente agradável, seguro, conhecimento e ainda, proporciona estar próximo a outros segmentos, pois são muitos aqueles que, assim como eu, fecharam seus escritórios e passaram a compartilhar esses locais profissionalmente. Para todo esse serviço, comprei um produto na loja *on-line*, que me permite frequentar, consumir e utilizar as instalações de qualquer loja dessa rede, apenas apresentando o meu *QR code* de acesso e tudo que eu consumir vai direto para a fatura do meu *e-card* de crédito.

O *shopping* que mais frequento oferece entretenimento, opções para retirar os itens comprados na *internet*, flexibilidade de horário, ambiente digital moderno, áreas verdes para melhorar a interação das pessoas com o meio ambiente, segurança, isto



é, tudo para proporcionar um ambiente agradável para que eu possa trabalhar, viver, me divertir e consumir em um único lugar.

Hoje, posso comprar em casa e receber na cafeteria durante o dia de trabalho. Além de que o próprio shopping, através de um aplicativo, me avisa das promoções que tenho interesse e me dá dicas de produtos que ainda não conheço. Por isso tudo, mantenho todos os meus dados atualizados na plataforma, assim consigo obter o máximo de proveito de tudo e me preocupo menos com essas coisas, pois sei que há uma inteligência trabalhando para meu melhor conforto e felicidade, enquanto me dedico a outras coisas.

Mais uma mudança importante é o surgimento de galerias, assim como nos shoppings, oferecem lojas de serviços ou para experimentação de produtos, uma espécie de *showroom*. Percebo que as lojas (PDVs como eram chamados antigamente) desempenham uma função de apresentar e explicar o produto aqueles clientes que ainda necessitam de uma interação física, mas não tem mais função de venda, pois os lojistas migraram 100% das vendas para o ambiente digital. Dessa forma, esses centros possuem serviços e atendem com tranquilidade aos clientes, proporcionando uma enorme conveniência para todos nós.

Tudo isso, só faz sentido se o propósito do *shopping* estiver alinhado com os meus valores. Assim como praticamente toda a população, não tolero e não frequento locais que não tenham preocupação com o meio ambiente e com causas sociais. Precisam demonstrar ações concretas em relação a esses temas. Esse *shopping*, por exemplo, mantêm um programa de atitudes sustentáveis que vão desde o uso racional de água, com reuso de esgoto, captação de água da chuva, até um programa de aprimoramento profissional, visando possibilitar a inclusão social e profissional de pessoas menos favorecidas. Além de promoverem vários eventos com cunho social, não há, dentre as lojas ofertadas no *mix*, a presença daquelas que não praticam uma relação sustentável com o meio ambiente e com os diretos humanos.

Os principais indicadores desses cenários e que deverão ser acompanhados são: aumento do *e-commerce*, nível de satisfação de atendimento ao cliente; volume e reverberação de ações ligadas ao propósito; CRM com mediação do perfil do cliente; evolução do número e qualidade dos ambientes compartilhados; relevância do PDV na jornada do cliente e acompanhamento das tendências de convivência entre as pessoas em ambientes públicos.

## Explicação da narrativa

Nesse cenário, onde o comportamento físico é mantido, mas o canal de compra se torna exclusivamente virtual, o *shopping center* passa a desempenhar outras funções na jornada do cliente. Todavia, isso não implica em inferir que há perda de relevância ou que as pessoas simplesmente não irão mais frequentar esses empreendimentos.

A aquisição de produtos irá ocorrer de forma virtual, pois as lojas não desempenharão mais a função transacional e passarão a entregar aos clientes serviços que virtualmente não é possível, tais como atendimento customizado para melhor compreensão por parte do cliente, dos itens que estão sendo adquiridos ou poderão ser, simplesmente, um local de retirada e devolução do produto.

Outra função importante que será desempenhada no canal físico, é a prática de *showrooming*, em que o cliente irá se dirigir a loja física, para conhecer, examinar e testar fisicamente o produto, porém efetuará a compra de forma *online*. Sob a ótica do cliente, essa prática trará benefícios, pois os consumidores terão mais certeza de estarem fazendo a melhor opção de compra. Para os empresários do setor, essa mudança transformará o ponto de venda, pois funcionarão como minicentros de distribuição e *hubs* de experiência com as marcas.

Efetivamente, a transposição da fronteira entre o físico e virtual será consumada definitivamente com a difusão do *showrooming*, pois o ambiente físico entregará a experiência tangível do produto juntamente com informações adicionais e relacionamento, enquanto que no ambiente virtual as pessoas farão comparações e pesquisas sobre o preço e condições.

Fato é que o relacionamento físico se manterá ativo e terá função primordial de entregar ao cliente uma experiência adicional, que o ambiente virtual não permite. Através desse relacionamento, poderá ser agregado mais conhecimento e o cliente, possivelmente, será influenciado positivamente, fidelizando a marca e aumentando as vendas, gerando valor tanto para o cliente quanto para os lojistas e empreendedores.

Com a evolução tecnológica, alguns espaços se tornarão menores, mais dinâmicos e irão mesclar opções de produtos com serviços, se transformando em espaços multiuso de compras, serviço, alimentação e conveniência. Com isso, alguns fenômenos acontecerão, tais como uma nova destinação de espaços atualmente

ocupados por megalojas, que darão lugar a outros segmentos de varejo ou simplesmente se transformarão em espaço de convivência e compartilhamento.

Outro reflexo do avanço tecnológico está relacionado ao uso dos dados dos clientes, que impulsionará o entendimento do consumidor. Com isso, a oferta de serviços e produtos terá muita acuracidade, pois robôs utilizarão inteligência artificial para proporcionar experiências personalizadas. Será desacoplado da jornada do cliente as partes mecânicas e pouco prazerosas, permitindo que as relações sejam mais íntimas e significantes.

Os *shoppings* serão um nicho de experiências emocionais marcantes. As pessoas continuarão tendendo a buscar lugares para socialização e relacionamento, dessa forma os espaços de convivência ganharão relevância e os shoppings se transformarão fisicamente, convertendo algumas áreas em locais com soluções que atendam os mais variados perfis e necessidades, pois em vinte anos haverá seis diferentes gerações de consumidores convivendo mutuamente (geração silenciosa, *baby boomers*, geração X, geração Y - *millenials*, geração Z e alfas).

Toda essa evolução deverá estar alinhada com o propósito de vida das pessoas. Para as gerações posteriores a X, o compartilhamento e alinhamento dos valores é tão importante, ou até mais, do que o produto ou serviço em si. Cada vez mais, o consumidor estará empoderado e dotado de muita informação e opções de consumo, com isso darão preferência aos *shopping centers* e lojas que tiverem maior identificação pessoal.

#### 5.5.2 Narrativa 2: Avatar mall – a vida virtual

O ano é 2040 e estou caminhando pelo parque que fica próximo a minha residência. Há 20 anos atrás, nesse espaço existia um grande *shopping center*, com muitas lojas, no qual as pessoas vinham de longe para terem momentos de lazer, entretenimento e compras.

Desde meados da segunda década deste milênio, alguns países, em especial os Estados Unidos, começaram a observar o fechamento de alguns *shoppings* que outrora eram importantes, mas eu não acreditava que esse fenômeno fosse acontecer de forma tão avassaladora no Brasil.

Trabalhei nesse segmento por muitos anos e a partir de 2020, vimos o *e-commerce* ganhar muita representatividade no mercado varejista. Alguns segmentos desapareciam, mas outros surgiam e vinha daí a esperança de que o ambiente de *shopping* estaria seguro para o futuro. Atrelado a isso, a população estava envelhecendo, portanto, o público que mais frequentava os shoppings envelhecia junto, o que reforçava a certeza de que esse segmento seria resiliente, pois o hábito das pessoas em frequentar esses empreendimentos, iria se manter ativo por muito tempo.

O que se viu nos anos seguintes foi algo diferente. Moro em uma cidade com mais de um milhão de habitantes, antigamente, existiam aqui oito grandes *shoppings*, com alto movimento, diversas lojas e muitos clientes, porém fecharam as portas e seus terrenos deram lugar a outro tipo de ocupação. Alguns viraram faculdades, parques públicos, centros logísticos com megaestrutura de estacionamento e *delivery* ou simplesmente, estão abandonados esperando que alguma iniciativa privada ou não, dê uma nova destinação ao prédio ou terreno.

Atualmente as pessoas realizam, praticamente, todas as compras a partir de algum dispositivo conectado à *internet*. Para produtos de consumo diário, não precisamos nem nos preocupar, pois quando determinado produto acaba, automaticamente é gerado uma ordem de compra, que recebo em meu *eyephone* e com apenas um comando de voz, através do *voice-commerce* decido se quero repor ou não. Isso ocorre com quase tudo que consumo e quando preciso de algo específico utilizo as plataformas de *living commerce*, uma espécie de *shop tour* de lojas nos *smartphones*, onde tenho contato com os vendedores, que expõem produtos e tiram as dúvidas que tenho.

Para aqueles produtos que ainda não tenho ou nunca consumi, um aplicativo, no qual mantenho atualizado todas as minhas preferências, me avisa quando algo novo chega ao mercado ou está com uma condição que possa me interessar. Atualmente, não me preocupo com as coisas que preciso consumir, pois meus dispositivos, em casa ou no escritório, me avisam do que preciso e realizo a compra pela *internet*, em qualquer lugar, sem me preocupar com deslocamentos, filas, congestionamentos, multidão etc.

A expressão *omnichannel* nunca foi tão bem explorada como agora, pois além dos vários canais para compra, a perfeita sincronia dos meios de pagamentos,

integração de dados e personalização do relacionamento, impulsionaram as pessoas a migrarem para o ambiente digital, fazendo com que permaneçam constantemente *on-line* acelerando a transformação do mercado.

Mas o hábito de ir ao shopping, ainda existe hoje em dia. Quando quero ir a um *shopping* entro no *second life*, ambiente de realidade virtual que permite aos usuários se transportarem para diversos ambientes, utilizando óculos de realidade virtual. Escolho meu *avatar* e vou passear no *shopping* como antigamente, com alguns cliques consigo me transportar para qualquer *shopping* do mundo. Escolho ir ao Florida Virtual Mall, no lobby da entrada defino as preferências do meu passeio, aqui estabeleço que irei a um espetáculo de teatro, posteriormente comprar alguns artigos esportivos e por fim, escolho algo para comer.

No diretório da entrada, estão listadas todas as atrações disponíveis e, caso eu queira, posso trocar meu *avatar*, mas normalmente mantenho o mesmo, assim as pessoas ficam mais familiarizadas com a minha persona. Antes de começar a andar pelo shopping, checo se há algum conhecido no local e deixo visível o meu identificador, para que meus amigos possam me encontrar facilmente.

Ao longo de todo o meu passeio, posso interagir com o *shopping* através de painéis de “papo bate” que surgem a minha frente. As lojas encaminham mensagens me informando de promoções e produtos que possam me interessar. Tudo igual a como era antigamente: ando pelos corredores, converso com amigos, entro nas lojas, assisto a filmes e teatros, faço compras e ao final da jornada, apenas me desconecto da rede e estou em casa.

Hoje, andando pelos lugares onde antes abrigavam grandes centros de compras, sinto uma certa nostalgia, possivelmente pelo fato de ter passado, praticamente, toda a minha vida dentro desses empreendimentos, porém entendo que aquele modo de varejo não tem mais espaço atualmente, pois o modelo atual, além de atender a todas as necessidades humanas, oferecem muito mais comodidade, conveniência e dinamismo, fazendo com que eu destine minha atenção e tempo para outras coisas que fazem parte da minha nova vida.

Os principais indicadores desses cenários e que deverão ser acompanhados são: evolução da tecnologia realidade virtual, aumento de vacância de lojas, redução do número de operadores de lojas em *shopping centers*, aumento da representatividade de vendas do *e-commerce* no varejo brasileiro, fechamento de

*shopping centers*, migração de lojistas para o mercado digital, criação de novos canais digitais de compras e CRM com medição da mudança de perfil demográfico do cliente.

#### Explicação da narrativa

A evolução tecnológica tem se apresentando com uma força capaz de alterar, de maneira definitiva, o futuro do varejo e a forma como as pessoas se relacionam com ele. Em meio as tantas inovações, o uso de inteligência artificial e robôs tem se destacado e a medida que evoluem, proporcionam aos consumidores uma experiência automatizada, personalizada e com menos atrito.

Acrescido a essa questão, temos as gerações a partir dos *millenials*, que são considerados nativos digitais e possuem novos hábitos de consumo, aumentando o risco para o varejo físico. Essa nova geração privilegia experiência, relacionamento, produtos e serviços personalizados em detrimento do status das coisas.

As pessoas estão buscando viver em um mundo que lhes proporcione novos padrões e possa ajudá-los a melhorar a vida cotidiana. Nesse âmbito, a tecnologia é um meio poderoso e capaz de transformar as atividades diárias, pois a acelerada evolução da internet e de tecnologias, como a realidade virtual, podem trazer ao usuário uma experiência praticamente real e ilimitada.

O varejo online se desenvolveu e apresentou muitas vantagens em relação ao físico, tais como comparação de produtos e serviços, informações ilimitadas, preço conveniente, entre outras, fazendo com que o mercado *online* ganhasse a preferência do consumidor. A migração do restante da cadeia para o ambiente virtual foi uma questão de tempo, pois com a evolução da internet e da realidade virtual, vários serviços como compras, educação, reuniões de trabalho, interação e socialização entre as pessoas, entre outros, se apresentaram como uma alternativa viável em um ambiente totalmente digital.

O segmento de shopping que pode existir em um ambiente em que canal de venda e o comportamento do consumidor são virtuais, é totalmente diferente do modelo que estamos acostumados atualmente. Esse ambiente 100% digital, impõe um mundo totalmente virtual, onde as experiências de um *shopping* são integralmente substituídas por tecnologias, que entregarão a mesma sensação ao consumidor.

Esse fenômeno proporciona uma experiência nova, frente ao que os consumidores podiam experimentar e mantêm as características que fazem desses locais ambientes importantes, pois, mesmo no ambiente virtual, os shopping centers deixaram de ser um local de compras e se tornaram um espaço de entretenimento, consumo, serviços e alimentação.

Sob a ótica do cliente, esse ambiente totalmente digital poderá ser considerado divertido, conveniente e flexível, onde através de um *avatar* é possível socializar com amigos, efetuar compras e ter acesso a experiências que outrora era impossível, em virtude da barreira física.

A partir da visão dos empreendedores do setor, esse cenário apresentou uma mudança radical no modelo de negócio, que implicou na extinção do *shopping* da forma que existiam. Apesar da existência do *shopping* virtual não refletir automaticamente no desaparecimento do *shopping* físico, as consequências geradas por essa nova experiência foram devastadoras para o segmento, pois não se limitaram apenas as compras, mas a toda a experiência do usuário, inclusive, no tocante serviços e relacionamento interpessoal, pois essas características também foram, perfeitamente, aplicáveis e satisfeitas nesse modelo digital.

### 5.5.3 Narrativa 3: O *shopping* humanológico

Lembro-me como se fosse hoje quando em 2020, o Brasil, ainda tentando sair de uma profunda crise econômica e começava a dar os primeiros sinais que iniciariamos um novo ciclo. O desemprego começava a ceder, com isso as pessoas estavam voltando a ter confiança para consumir. As empresas de varejo voltavam, ainda que de forma tímida e receosa, a investir e retomar o crescimento.

Os *shopping centers* começavam a ver os muitos espaços vagos serem ocupados novamente. Paralelamente, em virtude da redução da taxa *Selic*, que estava em 4,5% ao ano e com expectativa de continuar baixa, os fundos imobiliários voltaram a atenção para o segmento de *shopping center*, pois eles acreditavam que as pessoas continuariam frequentando esses espaços, realizando suas compras e tendo momentos de lazer, com seus familiares e amigos, em shoppings. A indústria permanecia forte e resiliente durante todo o período de crise brasileira, que durou de 2014 a 2020.

A expectativa de crescimento econômico brasileiro trouxe de volta a confiança aos consumidores e empresários do setor. Entretanto, nessa nova fase, o consumidor se mostrou mais consciente e cauteloso, realizando compras em locais que atendessem além dos anseios de consumo, a necessidade de aquisição e ao propósito que possuíam em relação a vida.

Agora em 2040, consigo perceber como esse novo comportamento mudou a dinâmica dos *shoppings*. Concomitantemente, a evolução tecnológica provocou alterações na vida das pessoas, que refletiram nos *shopping centers* de forma direta. A fronteira entre físico e o digital foi totalmente rompida e hoje em dia os consumidores estão permanentemente *on-line*, buscando informações e opções antes de consumir.

Ainda trabalho no segmento e vivo os *shoppings* diariamente. Percebo que muitas coisas mudaram e outras ganharam mais relevância na vida das pessoas, por exemplo, o atendimento presencial. Atualmente, não há espaço apenas para relações transacionais, as pessoas querem ser ouvidas e plenamente atendidas em suas necessidades, com isso a figura do vendedor é essencial.

Entro nas lojas para observar e vejo que esse processo de venda está muito mais inteligente e dinâmico. De um lado os consumidores que efetuaram pesquisas e conhecem quase tudo sobre o produto que irão adquirir, de outro os lojistas que, de posse de um volume imenso de informações sobre o consumidor, conseguem atender e oferecer soluções antes mesmo das pessoas precisarem. Conseguem proporcionar momentos de experimentação intensa e, dessa forma, com essa experiência imersiva e interativa, garantem satisfação e evitam supressas desagradáveis.

De carona com essa tendência, os *shoppings* deixaram de realizar campanhas promocionais que tentavam falar com todo mundo e gastavam muito dinheiro com sorteios, passando a ter uma relação muito assertiva e íntima com cada cliente, fornecendo opções e ofertas que entregam mais valor para as pessoas.

Antes, éramos bombardeados com mensagens e *e-mails* o dia inteiro, com promoções de produtos que jamais consumiríamos, hoje, quando recebo uma mensagem, leio com atenção, pois, certamente, há algo que pode me interessar e melhorar minha vida.

Andando pelos corredores, se ainda podemos chamar dessa forma, é possível identificar o quão estão diferentes. São muito mais amplos e a presença da natureza é sentida ao longo de todo o passeio, pois estão mais abertos, claros, misturam



momentos ao ar livre e momentos com ambientes fechados, proporcionando ótimos espaços para o convívio com a família e os amigos.

Percebo que esse segmento mudou significativamente. Atualmente, existe uma conexão profunda entre as pessoas e esse ambiente, de forma a gerar valor para ambas as partes, utilizando todas as ferramentas tecnológicas existentes, facilitando essa relação, gerando ganhos em todas as dimensões para todos os atores do segmento.

A integração de tecnologias como *internet*, inteligência artificial e análise de dados, proporcionou otimizar a experiência do consumidor, customizando e atendendo toda a jornada das pessoas. Na contemporaneidade, existe equilíbrio entre tecnologia e a qualificação dos profissionais do setor, promovendo encantamento aos clientes, gerando resultados financeiros aos *shoppings* e uma perfeita e harmônica, conexão entre clientes e *shoppings*.

Os principais indicadores desse cenário e que deverão ser acompanhados são: nível de satisfação de atendimento ao cliente; taxa de conversão na loja física; satisfação do cliente em relação a experiência de consumo, lazer ou entretenimento; tempo de permanência no *shopping*; medição da frequência de visita e retorno do cliente; taxa de amplificação da experiência pelo cliente em mídias sociais.

### Explicação narrativa 3

A necessidade humana por interação e socialização, sempre se apresentou como algo essencial para a vida em sociedade. A individualização compromete a evolução humana, pois a sociedade é um organismo de coletividade, uma vez que depende da interação para desenvolvimento. Nesse contexto, o comércio, de forma geral, sempre buscou estar presente em locais de convergência dos indivíduos e os *shoppings* são o apogeu dessa prática, pois se tornaram templos de consumo, promovendo encontros como componente da experiência.

Com o tempo, os shoppings foram se transformando e a evolução tecnológica introduziu novas ferramentas ao cotidiano. O consumidor também evoluiu e passou a utilizar o *shopping* como destino de passeio, serviços e compras, onde tangibilizam as expectativas que foram criadas no ambiente digital, interagindo com as pessoas e explorando todo o universo de oportunidade que o ambiente físico proporciona.

As mudanças nesse cenário são notórias e implicou na adaptação de toda a cadeia para atender integralmente as expectativas. O canal de venda permaneceu físico e o comportamento totalmente virtual, sendo assim, com essa mudança de hábito, o consumidor cada vez mais terá a necessidade de pesquisar e ter todas as informações possíveis antes de adquirir o produto ou serviço, entretanto a necessidade de ter o produto em mãos após a compra ainda será imperativa.

O consumo das novas gerações se tornou mais consciente, influenciando toda a sociedade, que passou a comprar produtos avaliando as consequências, não só para as finanças e o bem estar pessoal, como também o impacto ao meio ambiente, a economia e a sociedade como um todo. Essa condição gerou reflexos para os *shopping centers*, que deixaram de ser apenas templo de consumo.

A experiência do consumidor se tornou decisiva na fidelização do mesmo, portanto oferecer o melhor tratamento possível se tornou essencial. A oferta de serviços se transformou em uma forma bastante relevante de atração do cliente e não se trata apenas de serviços propriamente dito como assistência técnica, serviços médicos, profissionais etc, pois as pessoas carecem de atendimento personalizado, seguro, claro, objetivo e transparente.

Atualmente, os consumidores não esperam ajuda ou informações, uma vez que essa etapa foi totalmente satisfeita no ambiente digital, mas querem conhecer mais sobre o que se refere o produto, desde aspectos funcionais, á valores e propósito da empresa, proporcionando a criação de um elo de confiança.

Com a intensa mineração e análise dos dados dos indivíduos, essa interação evoluiu de forma exponencial. A correta análise dessas informações permitiu aos *shoppings* a oportunidade de oferecer serviços e soluções adequadas aos consumidores. Os *shoppings* sempre possuíam uma quantidade enorme de dados primários dos consumidores, mas não conseguiam aproveitar essa vantagem e criar novos fluxos de interação. Entretanto, com a evolução tecnológica, uso de inteligência artificial e robôs, essa prática foi alçada a outro patamar e atualmente os dados produzidos, seja no ambiente *on-line* ou *off-line*, são tratados e geram informações capazes de individualizar e customizar a jornada de compra.

Com o rompimento da barreira entre o físico e digital, o entendimento sobre cada consumidor foi otimizado. O que conhecíamos como *webbrowsing*, que era a prática de iniciar a jornada de compra de forma *on-line*, pesquisando tudo sobre o

produto antes da efetiva aquisição, foi amplificada, o que gerou desafios aos empreendimentos, pois demandou presença no ambiente virtual com plataformas ou aplicativos capazes de fornecer instantaneamente, informações de maneira objetiva e agradável aos consumidores.

Não poderá existir atritos entre o ambiente virtual e o físico, uma vez que a barreira entre essas duas dimensões deixará de existir. Nesse cenário futuro, é primordial a disponibilização de diversas vias de acesso a informação e a um canal robusto de venda, capaz de proporcionar uma experiência interativa e customizada as pessoas. Porém, os consumidores tendem, ainda, a valorizar o aspecto pessoal na concretização da venda, pois buscam aconselhamento e informações detalhadas sobre os produtos, afim de evitar arrependimentos ou surpresas desagradáveis. A perfeita sincronia com o ambiente digital será determinante para aqueles que desejarem permanecer relevantes.

Mudanças na ambiência dos empreendimentos também ocorrerão. Anteriormente a arquitetura privilegiava a função comercial, onde os ambientes eram fechados e as pessoas tinham que circular para encontrar lojas ou produtos, entretanto, agora tais ambientes oferecem luz natural, ambientes mistos, abertos ou fechados, flexíveis e de compartilhamento, onde as pessoas buscam diferentes experiências, convivência e interação.

Essas mudanças são acompanhadas por alterações na oferta de mix de lojas, pois com a necessidade da sociedade em resolver a vida em um único lugar, o tempo passou a ser um fator importante e gastá-lo de maneira inteligente é essencial, inclusive gastando dinheiro, de forma literal, para economizar tempo. Com isso, esses locais passaram a ter mais lojas com serviços pessoais, desde consertos até saúde e educação, visando facilitar a vida e tornando-a mais prazerosa.

#### 5.5.4 Narrativa 4: *Living center*

Em 2020, o segmento de *shopping centers* estava passando por um momento de grande incerteza. As dúvidas eram as mais diversas, desde mudanças que estavam acontecendo no *mix* de loja, até a hesitação quanto a se esses empreendimentos ainda existiriam por muitos anos.

Fato é que os *shoppings* mudaram demasiadamente nesses últimos 20 anos. As pessoas modificaram seus hábitos e não estavam mais interessadas em visitar um lugar apenas para fazer compras, buscavam um novo significado para se encontrarem e passearem nos *shoppings*. Aquele lugar de compra foi reinventado profundamente, os espaços ficaram mais flexíveis e as pessoas deixaram de ser apenas consumidores e passaram a procurar um local para terem experiências significativas e desfrutarem de muita convivência.

Os *shoppings* atuais, oferecem bem mais do que um espaço para compras e lazer. Hoje, tenho em um único lugar entretenimento, mais interação social, cultura, sustentabilidade, trabalho, convívio pessoal e profissional com mais intensidade do que possuía quando trabalhava em um lindo escritório na Avenida Faria Lima.

Hoje tenho 60 anos e passei a maior parte da minha vida frequentando shoppings e percebo que isso mudou muito pouco, pois atualmente vivo, literalmente, dentro de um shopping. A minha esposa decidiu, há alguns anos, que deveríamos buscar mais qualidade de vida e mudamos para um empreendimento que permite fazer tudo em um só lugar, desde morar, pois há um condomínio interno, até trabalhar, consumir e ainda ter o convívio dos netos no nosso dia a dia, pois esse *living center* (nova nomenclatura para *shoppings* que atendem todas as necessidades das pessoas), também possui a escola e o clube onde as crianças estudam e praticam esportes.

Para as nossas compras utilizamos um serviço que o *shopping* disponibiliza, conhecido como *Guide Shop Web*. Esse aplicativo modificou a dinâmica das compras, pois vou ao *shopping*, interajo com os *style sellers* (antigos vendedores) que me oferecem opções incríveis, já que possuem uma gama enorme de informações, minhas preferências e restrições ao meu respeito, com isso o atendimento vira uma consultoria, compro muito melhor do que antigamente e quando chego em casa os meus produtos já estão me esperando, pois o serviço de *delivery* do *shopping* se encarregou de entregar. Essa é uma das grandes mudanças de hoje em dia, pois os *shoppings* conseguiram unir tecnologia à necessidade dos clientes, tornando a jornada do consumidor amplamente estruturada e sem atritos.

Os *shoppings* mudaram completamente a oferta de lojas. O *shopping* em que moro, possui uma área gastronômica completa, com restaurantes exclusivos. Além de muitas soluções de conveniência e serviço. Minha esposa, quando precisa, vai até lá

e resolve tudo, em apenas uma viagem, desde consulta médica, estética e exercícios físicos, até soluções ligadas com a administração de seu negócio, ela é psicológica e possui um centro clínico no shopping.

Agora, em 2040, percebo que a incerteza sobre o futuro dos *shopping centers* tinha pouca consistência, pois, por mais que a tecnologia evolua, o ser humano buscará o contato e convívio com seus semelhantes, fazendo com que as relações humanas sejam cada vez mais significativas. A tecnologia tem sido utilizada para desacoplar do cotidiano a parte mais enfadonha e os atritos dos processos, mas o prazer em socializar se manterá presente.

Naturalmente existem pessoas, como sempre existiram, que são avessos a *shoppings* e fazem tudo de forma virtual, mas são minoria. Nesses últimos 20 anos a tecnologia avançou muito, facilitando e resolvendo problemas do dia a dia, mas para a interação humana, entretenimento, lazer e conveniência, o *shopping* permanece sendo uma ótima opção.

Os principais indicadores desse cenário são: nível de taxa de conversão no *cross selling* e-commerce e varejo físico; satisfação do cliente em relação a experiência de consumo, lazer ou entretenimento; tempo de permanência no *shopping*; medição da frequência de visita e retorno do cliente; taxa de amplificação da experiência pelo cliente em mídias sociais; representatividade dos segmentos no *mix* do *shopping* em especial lazer, alimentação e serviço; utilização do *delivery*.

#### Explicação da narrativa 4

Com o passar dos anos, a tecnologia invadiu totalmente a vida e mudou a sociedade definitivamente. A atenção das pessoas mudou de foco e os *shoppings* foram totalmente impactados com essa tendência. Esses espaços se transformaram em locais de engajamento para o consumidor, mesclando opções comerciais, produtos e serviços, de forma a atender a todas as gerações que estão convivendo mutuamente na sociedade atual.

Nesse cenário, o varejo e o canal de venda físico se manterão fortes na rotina das pessoas. Mesmo em um mundo muito mais conectado, a experiência e as relações humanas continuarão a ter grande relevância para os consumidores, que buscarão *shoppings* que possam resolver tudo em um único lugar.

A miscigenação de gerações será um desafio para os shoppings, por um lado haverá a geração X e os *babies boomers* que estarão em um estágio de vida onde, normalmente, as pessoas reduzem os gastos com itens mais supérfluos que influenciam o volume de venda no varejo. Por outro, as novas gerações, em especial a Y e a Z, possuem valores diferentes e valorizam mais a experiência à posse.

Com isso o mix de lojas dos shoppings sofreu uma alteração profunda, pois passaram a ofertar opções, com mais serviços e conveniência e deram mais destaques a modelos de negócios que entregam mais experiência, convívio e partilha, tais como alimentação e entretenimento, em detrimento aos espaços anteriormente ocupados por lojas âncoras ou segmentos com produtos massificados.

Nesse novo comportamento, a compra de produtos *comodities*, isto é, iguais em oferta, se tornou cada mais *on-line*. O ambiente físico terá que promover uma experiência de consumo empolgante, que vai desde a ambiência do espaço, até a interação entre cliente e produto, devendo ser muito bem assistida pelos vendedores, visto que desempenharão uma função muito além de garantir a transação, posto que que serão um canal de aproximação extremamente importante, em que através desse relacionamento, possibilitará entender e atender as necessidades especiais e customizadas de cada um dos clientes.

Esses novos *shoppings* deverão possuir espaços agradáveis, que atendam as tendências locais, além de entregar uma oferta de lojas e serviços capazes de satisfazer as necessidades dos clientes em uma única visita, pratica conhecida como *one-stop-shop*, ou seja, precisarão atender a sociedade como centro de compras, espaço social, entretenimento e profissional.

Destarte, o *shopping* evoluirá de centro de compras para um centro multiuso, onde a relação com o cliente ficará mais fluída e com maior acurácia acerca das necessidades, uma vez que o uso de dados estará muito mais avançado e eficiente. Nesse sentido, o uso de tecnologia agregará valor ao *shopping*, que conseguirá atender completamente a jornada de consumo e lazer dos clientes, passando a ser um local onde as interações humanas são mais relevantes e significativas.

## 6 Considerações Finais

A complexidade do segmento de *shopping centers*, associado ao novo comportamento dos consumidores e ao acelerado avanço tecnológico impõem grandes incertezas ao setor em relação ao futuro. O comportamento em manada das pessoas, as constantes inovações, as mudanças socioeconômicas e demográficas são variáveis que alterarão a dinâmica dos *shoppings* em todo o Brasil.

A sociedade caminha para um ambiente de grande volume de dados gerados e, através das análises destes, teremos muitas das necessidades de consumo atendidas em qualquer lugar, a qualquer hora e através de vários canais de compras. Entretanto, algumas necessidades humanas, como interação e socialização, poderão continuar existindo, fazendo com que o segmento permaneça relevante para os consumidores.

Esse estudo objetivou analisar o segmento de *shopping de center*, desde a criação no Brasil, passando pelos atributos que o fazem ser atrativo, assim como olhou para o futuro e discorreu sobre as ameaças que estão pressionando essa indústria. Diante dessas reflexões, foram criados cenários que pudessem ajudar a responder à questão principal do estudo, “Qual o futuro dos *shopping centers* no Brasil daqui a 20 anos?”

Após ampla revisão teórica sobre o tema e aplicação da metodologia de cenários prospectivos, pesquisas quantitativas e qualitativas com profissionais renomados do setor, foram identificadas duas forças motrizes: 1) comportamento do consumidor e 2) canal de venda.

Analisando o comportamento do consumidor, identificou-se que as pessoas passarão a ter hábitos que podem influenciar diversas dimensões do cotidiano e da experiência de consumo, tais como a importância do atendimento presencial como diferencial de serviço; a ambiência dos *shopping centers* e das lojas como atrativo; a redução do fluxo de jovens; a busca das pessoas por lazer, entretenimento e experiências gastronômicas; a necessidade de convívio social e interação; a conveniência e por fim, o propósito de cada ser humano alinhado com o dos empreendimentos.

Analisando a segunda força motriz, o canal de vendas será impactado pela evolução tecnológica que promoverá reflexos profundos, modificando a dinâmica de

forma definitiva, uma vez que o *e-commerce* continuará expandindo, gerando reflexos tanto na venda, quanto no custo de operação. Outros fatores que influenciarão o canal de vendas, será a alta utilização de dados gerados pelos clientes que passará a ser mais eficaz e acurado; a utilização de ecossistemas de consumo como facilitador da vida dos consumidores; a realidade virtual como ferramenta de interação e experimentação do varejo; e a multicanalidade promovida pela *internet* e *deliveries*.

A mudança etária da população brasileira é uma condicionante exógena que exercerá forte influência em relação ao modelo de negócio *off-line*, pois gerará reflexos na atratividade dos *shoppings* junto aos consumidores em geral. Por fim, a acuracidade do *tenant mix* ofertado será crucial, haja visto a enorme oferta de opções de compra que estará disponível aos clientes em diversos canais de consumo.

Baseado nessas forças motrizes e cruzando com as variáveis que podem ser influenciadas por elas, foram gerados quatro cenários. Sem hierarquizar, o primeiro deles, recebeu o nome de “*Connect Center*”, onde o comportamento físico do consumidor é mantido, mas o canal de compra se torna virtual, fazendo com que o *shopping* passe a desempenhar outras funções na jornada do cliente.

A parte transacional da compra ocorrerá de forma virtual, todavia os consumidores procurarão as lojas para receberem um tratamento customizado, o que promoverá um canal de interação mais estreito. A prática de *showrooming* será amplamente difundida e os *shoppings* se tornarão um nicho de experiências emocionais marcantes e um ambiente de solução para o cotidiano das pessoas.

O segundo cenário foi denominado “*Avatar mall – a vida virtual*”, pois o canal de venda e o comportamento do consumidor se tornarão virtuais e as experiências do *shopping* serão totalmente substituídas por tecnologia que atenderão o consumidor em sua plenitude. Os empreendedores do setor serão fortemente impactados, visto que o modelo de negócio será integralmente “*disruptado*” e os prédios darão espaço a outro tipo de ocupação. Sob a ótica do cliente, este novo *shopping* será um ambiente conveniente, divertido e flexível, onde, com uso de *avatars*, será possível socializar, efetuar compras e ter acesso a serviços de toda a ordem.

O terceiro cenário foi chamado de “*Shopping Humanológico*”, pois o comportamento do consumidor se torna virtual, porém o canal de vendas se mantém físico. A experiência do cliente será decisiva na fidelização dos mesmos, portanto, oferecer o melhor tratamento torna-se fundamental. A correta utilização dos dados dos



clientes, promoverá uma oferta de serviços e soluções super adequadas aos consumidores e esta será uma forma relevante de atração. A prática de *webromming* (quando o início da jornada do cliente ocorre no ambiente virtual), será bastante utilizada, mas os consumidores tenderão a continuar valorizando o aspecto pessoal para concretização da venda, assim, a perfeita sincronia entre o ambiente digital e o físico passa a ser determinante para aqueles que desejarem permanecer relevantes na escolha dos clientes.

Por último, o quarto cenário recebeu o nome de “*Living Center*”, onde o comportamento do consumidor e o canal de vendas se mantém físico. Mesmo num mundo super conectado, a experiência e as relações humanas continuarão a ter grande importância para as pessoas, que buscarão *shoppings* onde possam resolver tudo em um único lugar. As compras de produtos que forem comoditizados, ocorrerão no *e-commerce*. O *shopping* evoluirá de centro de compras para centro de serviço e entretenimento, onde a relação com o cliente ficará mais fluída e com mais acurácia acerca das necessidades dos consumidores, uma vez que o uso de dados estará muito mais avançado e eficiente.

Um ponto a ser destacado é que, em todos os cenários apresentados algumas características são comuns, são elas: 1) experiências significativas, 2) oferta de serviços, 3) interação do ambiente digital com o físico sem atrito e 4) atendimento como diferencial. Seja qual for a estratégia do negócio, essas características serão fundamentais para que o *shopping* do futuro obtenha sucesso e a preferência dos clientes.

Independente do cenário, os shoppings precisarão criar experiências para gerar sentido de comunidade aos frequentadores. As pessoas buscarão lugares que não sejam monótonos, com mais interação, entretenimento, cultura, sustentabilidade afim de construir uma conexão emocional forte, envolvendo os consumidores por meio de conteúdo atraente e vínculos.

Os serviços precisarão atingir outro patamar, onde a variedade e qualidade definirão a escolha e as facilidades tecnológicas facilitarão a interação com cliente. Com a mudança no comportamento do consumidor, a relação de consumo foi modificada de diversas maneiras, unindo conveniência com o consumo de produtos e serviços.

Outra característica comum aos cenários, está relacionada ao fim da barreira entre o ambiente físico e digital. Com um consumidor superconectado, o nível de exigência irá se elevar cada vez mais, exigindo dos *shoppings* mais qualidade e praticidade na interação. Os dados precisarão ser transformados em estratégias que sustentarão o negócio. No futuro, a experiência precisará ser personalizada e a combinação *online* e *offline* ser fluída, pois os *shoppings* não conseguirão competir com a natureza ativa da internet, dessa forma, será necessário incorporar o meio digital para proporcionar experiências de consumo significativas.

Por fim, a última característica comum a todos os cenários apresentados é o atendimento. Como já visto, os espaços físicos serão mais criativos, com propostas inovadoras, mais inteligentes, dinâmicos, proporcionando mais interação entre o consumidor e as marcas. Entretanto, o atendimento continuará a ser um diferencial relevante para aproximação e relacionamento com os clientes, pois será uma forma importante de gerar encantamento, envolvendo o cliente com conteúdo atraente e criando vínculos.

As variáveis que exercem forças sobre o tema do trabalho são de complexa interpretação e dependem muito do contexto histórico, econômico e social. A metodologia adotada, visou dar consistência aos cenários construídos, mas a interpretação e as provocações dos envolvidos do processo podem dar outro viés ao trabalho, proporcionando a possibilidade de geração de outros cenários.

Como exposto, a criação de cenário não visa entregar o cenário com maior probabilidade de acontecer, mas estruturar possibilidades de futuro de acordo com o caminho metodológico adotado. Sendo assim, os resultados obtidos através deste estudo, não podem ser generalizados para a indústria de *shopping centers*.

Uma limitação encontrada durante este estudo é referente ao público abordado, que não consultou lojistas essencialmente *on-line* e clientes em geral. Entende-se que esses públicos podem possuir forte atuação sob as forças que podem influenciar o futuro do segmento, podendo ser um caminho para geração de outros cenários.

## REFERÊNCIAS

ABRASCE. **Dados do Setor**. São Paulo, Brasil, 2019. Disponível em: <<https://abrasce.com.br/numeros/setor/>>. Acesso em: 04.ago 2019.

ALBERTIN, A. L. **Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. 6. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

ALMEIDA, M. R. O Varejo virtual na realidade do consumidor e lojas físicas no Brasil. **Periódico Científico Negócios em Projeção**, Brasília/DF, v.5, n.2, p. 1-19, dez. 2014.

ANSELMSSON, J. Effects of shopping centre re-investments and improvements on sales and visit growth. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 32, p. 139-150, sept. 2016. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698916300625>>. Acesso em: 12 ago. 2019.

ANSELMSSON, J. Sources of customer satisfaction with shopping malls: a comparative study of different customer segments. **International Review on Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 16, n. 1, p. 115-138, 2006

ARCADE, J. et al. Structural Analysis with the MICMAC Method & Actors' Strategy with MACTOR Method. In: GLENN J. C.; GORDON, T. J. (Orgs.). **Futures Research Methodology**. ACIUNU: Millennium Project, 1994.

ARENTZE, T. A.; TIMMERMANS, H. J. P. Deriving performance indicators from models of multipurpose shopping behavior. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 8, n. 6, p. 325-334, 2001.

ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pearson, 2013.

A.T. KEARNEY GLOBAL CONSULTING - The 2016 Global Retail Development Index. Global Retail Expansion at a Crossroads. Chicago, USA. 2016

BABA, M. C. Cost reduction analysis in the online retail as compared to the classic retail. **Bulletin of the Transylvania University of Brasov: Economic Sciences**, v. 8, n. 1, p. 141-146, 2015. Disponível em: <[http://webbut.unitbv.ro/BU2015/Series%20V/BULETIN%20I%20PDF/18\\_Baba\\_M\\_C.pdf](http://webbut.unitbv.ro/BU2015/Series%20V/BULETIN%20I%20PDF/18_Baba_M_C.pdf)>. Acesso em: 26.out 2019.

BARREDA, A. A. et al. Generating brand awareness in online social networks. **Computers in Human Behavior**, v. 50, p. 600-609, 2015.

BERMAN, B.; EVANS, J. R. **Retail management: a strategic approach**. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2007.

BIENENSTEIN, G. **Shopping center: O fenômeno e sua Essência Capitalista**. Ed. **GEOgraphia**, v. 3, n. 6, 2009.

BLOCH, P. H.; RIDGWAY, N. M.; DAWSON, S. A. The shopping mall as consumer habitat. **Journal of Retailing**, v.70, n.1, p. 23-42, 1994. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0022435994900264>>. Acesso em: 4.ago 2019.

BOMBECK, E. Lost forever in a shopping center. **The Daily News**, p16, 1985.

CARVALHO, H. C.; ISABELLA, G.; MAZZON, J. A. **An earthquake in the making: Survival of shopping malls in developing countries**. New Orleans: AMA Winter Conference, 2018.

CASTRO F. G. et al. A methodology for conducting integrative mixed methods research and data analyses. **Jornal of Mixed Methods Research**, v. 4, n. 4, p. 342-360, 2010. Disponível em: <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3235529/>>. Acesso em: 21 out. 2019.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. 3 ed. Porto Alegre (RS): Artmed; 2010.

CREDIT SUISSE. **Traditional Stores Are Doomed**. Zurique, Suíça. 2018. Disponível em:<<https://www.creditsuisse.com/ch/en/unternehmen/unternehmenunternehmer/aktuell/klassische-warenhauuser-sind-dem-untergang-geweiht.html>>. Acesso em: 23.out 2019

CUMMINS, R. A.; GULLONE, E. **Why we should not use 5-point Likert scales: the case for subjective quality of life measurement**. In. Second International Conference on Quality of Life in Cities, pp. 74–93. Singapore, 2000.

DENNIS, C.; MARSLAND, D.; COCKELT, T. Objects of desire: Consumer Behaviour in Shopping Centre Choices. **Palgrave Macmillan**, 2005. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/49400310\\_Objects\\_of\\_desire\\_consumer\\_behaviour\\_in\\_shopping\\_centre\\_choices](https://www.researchgate.net/publication/49400310_Objects_of_desire_consumer_behaviour_in_shopping_centre_choices)>. Acesso em: 4.ago 2019.

DESSART, L.; VELOUTSOU, C.; MORGAN-THOMAS, A. Capturing consumer engagement: Duality, dimensionality and measurement. **Journal of Marketing Management**, v. 32, n. 5–6, p. 399–426, 2016. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0267257X.2015.1130738>>. Acesso em: 08.ago 2019.

DUNN, W. N.; **Public policy analysis**. 5.ed. Routledge, 2015.

DUNNE, P.; LUSCH, R.; CARVER, J. **Retailing**. 7. ed. Ohio: Thomson Learning, 2010.

EBIT. São Paulo, Brasil. Disponível em: <<https://www.ebit.com.br/>> Acesso em: 11 de agosto de 2019.

EPPLI, M. J.; BENJAMIN, J. D. The evolution of shopping center research: A review and analysis. **Journal of Real Estate Research**, v. 9, n. 1, p. 5, 1994. Disponível em:

<<https://pdfs.semanticscholar.org/b3de/eaeacd6fc923bb8ab9fc3ba575397e93ec13.pdf>>. Acesso em: 08.ago 2019.

FEINBERG, R. A.; MEOLI, J. A Brief History of the Mall. In: HOLMAN, R. H; SOLOMON, M. R (Eds.). **Advances in Consumer Research**, v. 18, p. 446-427, 1991.Provo, UT: Association for Consumer Research. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/b3de/eaeacd6fc923bb8ab9fc3ba575397e93ec13.pdf>>. Acesso em: 02.ago 2019.

FISCHER, R. B. New approaches for the use of the classical tools of scenario planning. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategy**, v. 8, n. 1, p. 141-174, 2016. Disponível em: <<https://www.revistafuture.org/FSRJ/article/view/248>>. Acesso em: 08 dez. 2019

FRANKLIN, K. K.; HART, J. K. Idea generation and exploration: Benefits and limitations of the policy Delphi research method. **Innovative Higher Education**, v. 31, n. 4, p. 237-246, 2007. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s10755-006-9022-8>>. Acesso em: 21 out. 2019.

GAETA, A. C. **Gerenciamento dos Shopping Centers e Transformação do Espaço Urbano. In: Shopping Centers: Espaço, Cultura e Modernidade nas Cidades Brasileiras**. S. Paulo: Ed. UNESP, 1982.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário de negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

GODET, M. **From anticipation to action: a handbook of strategic prospective**. Paris: Unesco publishing, 1993. Disponível em: <<http://documents.irevues.inist.fr/handle/2042/29589>>. Acesso em: 10 nov. 2019.

GODET, M.; ROUBELAT, F. Creating the future: the use and misuse of scenarios. **Long range planning**, v. 29, n. 2, p. 164-171, 1996. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0024630196000040>>. Acesso em: 10 nov. 2019.

GOMES, R. M. A. G. Antecedentes do comportamento do consumidor de shopping centers e sua evolução: Revisão de literatura. **Revista Brasileira de Administração Científica**, [s. l.], v. 6, n. 2, p. 44-60, 2015. Disponível em:<<http://www.sustenere.co/index.php/rbadm/article/view/SPC2179-84X.2015.002.0003>>. Acesso em: 30.jun 2019.

GORDON, T. J. Cross impact method. In: GLENN, J. C.; GORDON, T. J. (Orgs.). **Futures research methodology**. Paris: AC/UNU Millennium Project. 1994.

GRISI, C. C. H.; BRITTO, R. P. **Técnica de Cenários e o Método Delphi: uma aplicação para o ambiente brasileiro. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP**, 6., 2003, São Paulo. Anais... Disponível em: <[http://www.ead.fea.usp.br/Semead/6\\_semead/MKT.htm](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/6_semead/MKT.htm)>. Acesso em: 21 out. 2019.

GROSS, J.; YELLEN, J.; ZHANG, P. **Handbook of Graph Theory**. 2. Ed. Vol. 6. CRC Press Taylor & Francis Group. 2014

GRUEN, V.; SMITH, L. **Shopping Towns, EUA: O Planejamento de Shopping Centers**. Nova Iorque: Van Nostrand Reinhold, 1960.

HEIJDEN, K. V. D. **Scenarios: the art of strategic conversation**. 2 ed. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd, 2005.

HEIKO, A. G. Scenario planning for logistics - An expert view for 2025. In: **FINAL BESTUFS CONFERENCE "CITIES OF TOMORROW"**. Athens, 12 jun.

2008. Disponível em: <

[http://www.supplychain247.com/paper/scenario\\_planning\\_for\\_logistics\\_an\\_experts\\_view\\_for\\_2025#register](http://www.supplychain247.com/paper/scenario_planning_for_logistics_an_experts_view_for_2025#register)> Acesso em: 25.jul 2019

HOLLEBEEK, L. Exploring customer brand engagement: Definition and themes. **Journal of Strategic Marketing**, v. 19, n. 7, p. 555–573, 2011. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/232906763\\_Exploring\\_customer\\_brand\\_engagement\\_Definition\\_and\\_themes](https://www.researchgate.net/publication/232906763_Exploring_customer_brand_engagement_Definition_and_themes)>. Acesso em: 4.ago 2019.

HUFF, D. L. A Probabilistic analysis of shopping center trade areas. **Land economics**, v. 39, n. 1, p.81-90, 1963. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901994000300013&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901994000300013&lang=pt)>. Acesso em: 10.ago 2019.

HUMPHREY-MURTO, S. et al. Using consensus group methods such as Delphi and Nominal Group in medical education research. **Medical teacher**, v. 39, n. 1, p. 14-19, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/0142159X.2017.1245856>>. Acesso em: 21 out. 2019.

ICSC – INTERNATIONAL COUNCIL OF SHOPPING CENTERS. **Informações do Setor**. New York, USA. 2014. Disponível em: <<https://www.icsc.com/news-and-views/research/shopping-center-definitions>>. Acesso em: 10 ago. 2019.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Projeção da população do Brasil e das Unidades da Federação**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/>>. Acesso em: 26.jan 2020.

KOWINSKI, W. S. **The Mall of America: A inside look at the great consumer paradise**. Nova Iorque. William Morrow & Co, 1985.

JENSEN, F.V. **Bayesian Networks and Decision Graphs**. Ed. Springer, 2013.

KEENEY, S.; MCKENNA, H.; HASSON, F. **The Delphi technique in nursing and health research**. Ed: John Wiley & Sons, 2011.

KIM, S. J.; WANG, R. J. H.; MALTHOUSE, E. C. The effects of adopting and using a Brand's Mobile Application on Customers' subsequent purchase behavior. **Journal of**

**Interactive Marketing**, v. 31, p. 28–41, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.intmar.2015.05.004>>. Acesso em: 9.ago 2019.

KJÆRULF, U. B.; MADSEN, A. L. **Probabilistic Networks: An Introduction to Bayesian Networks and Influence Diagrams**. HUGIN Books, 2005. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/3ef6/97a17a05930bdbb586cc12676e60bebb5bd1.pdf>>. Acesso em: 15.set 2019.

KLENK, Nicole L.; HICKEY, Gordon M. A virtual and anonymous, deliberative and analytic participation process for planning and evaluation: The Concept Mapping Policy Delphi. **International Journal of Forecasting**, v. 27, n. 1, p.152-165, 2011. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0169207010000865>>. Acesso em: 21.out 2019.

KORB, K. B.; NICHOLSON, A. E. **Bayesian Artificial Intelligence**. 2 ed. CRC Press Taylor & Francis Group, 2010.

LARSEN, V.; SHELTON, R.; WRIGHT, N. D. Shopping center attitudes: An empirical test of predictive attributes. **Academy of marketing studies journal**. v.19, n.2, 93-102, jun. 2015. Disponível em: <[https://www.abacademies.org/articles/AMSJ\\_VOLUME19\\_ISSUE2.pdf#page=99](https://www.abacademies.org/articles/AMSJ_VOLUME19_ISSUE2.pdf#page=99)>. Acesso em: 10.ago 2019.

MACHADO, M. D.; CRISPIM, S. F. Diferenças no composto varejista de lojas físicas e virtual da mesma rede. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 2, p. 203-226, mar. 2017. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552017000200203&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552017000200203&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 3.ago 2019

MARCIAL, E. C.; COSTA, A. J. L. O uso de cenários prospectivos na estratégia empresarial: inteligência competitiva ou vidência especulativa? *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

MARCIAL, E. C.; GRUMBACH, R. J. S. **Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

MARRA, G. S.; DAMACENA, C. Engajamento do consumidor: Revisão teórica do conceito e seus antecedentes. **REGE Revista de Gestão**, v. 20, n. 2, p. 233-248, abr. São Paulo: REGE, 2013. Disponível em: <<https://www.journals.usp.br/rege/article/view/98807/0>>. Acesso em: 5.ago 2019.

MASSAROLI, Aline. et al. MÉTODO DELPHI COMO REFERENCIAL METODOLÓGICO PARA A PESQUISA EM ENFERMAGEM. **Texto contexto - enferm.**, Florianópolis, v. 26, n. 4, e1110017, 2017. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-07072017000400320&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072017000400320&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 21.out 2019.

MILLETT, S. M. “The future of scenarios: challenges and opportunities”. **Strategy & Leadership**, v. 31, n. 2, p. 16-24, 2003. Disponível em: <

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/10878570310698089/full/html?mobileUi=0>>. Acesso em: 18.ago 2019.

MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MUNARETTOL. F.; CORRÊA, H. L.; CUNHA, J. A. C. Um estudo sobre as características do método Delphi e de grupo focal, como técnicas na obtenção de dados em pesquisas exploratórias. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 6, n. 1, p. 09-24, jan./mar. 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/6243/pdf>>. Acesso em: 20 out. 2019.

OLIVEIRA, N. M.; STRASSBURG, U.; PIFFER, M. TÉCNICAS DE PESQUISA QUALITATIVA: UMA ABORDAGEM CONCEITUAL. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, v.17, n.32, p.87-110, 2017. Disponível em:<<http://e-revista.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/view/17496>>.Acesso em: 20.out 2019

PARASKEVAS, A.; SAUNDERS, M. N. K. Beyond consensus: an alternative use of Delphi enquiry in hospitality research. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 24, n. 6, p. 907-924, 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/09596111211247236>>. Acesso em: 18 out. 2019.

PARENTE, J. et al. Polos varejistas de rua ou shopping centers? Comparando as preferências da baixa renda. **Brazilian Business Review–Bbr**, v.1, p. 162-189, 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.15728/bbrconf.2012.7>>. Acesso em: 10.ago 2019.

PARENTE, J. **VAREJO NO BRASIL: Gestão e estratégia**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PAVLENKO, T.; CHERNYAK, O. Credit rik modeling using baeyesian networks. **International Journal of intelligence Systems**, v. 25, p. 326-344, 2010. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/int.20410>>. Acesso em: 4.dez 2019.

PEARL, J. **Causality: Models, Reasoning, and Inference**. 2 ed. Cambridge University Press, 2009.

PERESTRELO, M. M. M. C.; CALDAS, J. M. C. **Instrumentos de Análise para Utilização no Método dos Cenários I - Análise Estrutural**. Lisboa: Dinâmia, 1998.

PINTAUDI, S. M. **Templo da Mercadoria. Estudo sobre os shopping centers do estado de São Paulo**. 156 f. Tese (Doutorado em Geografia) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1989.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.



RAYENS, Mary Kay; HAHN, Ellen J. Building consensus using the Policy Delphi Method. **Policy, Politics, & Nursing Practice**, v. 1, n. 4, p. 308-315, 2000. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/152715440000100409>>. Acesso em: 15.out 2019.

RIBEIRO, J. M. F. O método dos cenários de Michel Godet e a prospectiva estratégica. In: RIBEIRO, J. M. F. (Org.). **Prospectiva e cenários: uma breve introdução metodológica**. Lisboa: Departamento de Prospectiva e Planejamento, 1997. p. 01-17.

RINGLAND, G. **Scenario Planning: Managing for the future**. 2. ed. John Wiley & Sons, Ltd, 2006.

RITCHEY, T. **Futures Studies using Morphological Analysis**. Adapted from an Article for the UN University Millennium Project: Futures Research Methodology Series, 2005. Disponível em: <<https://www.swemorph.com/pdf/futures.pdf>>. Acesso em: 20.out 2019.

SANBURN, J. **The death and life of shopping mall**. Nova York: TIME Inc, 2017.

SANTOS, A. S.; MIRANDA, G. J. E-Commerce no Brasil: Se o Segmento é Promissor, Por que Empresas Atuantes Estão no Vermelho?. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 3, n. 1, p. 54-68, jan. 2015. Disponível em: <<https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/recfin/article/view/23041>>. Acesso em: 4.ago 2019

SCHNAARS, S. P. How to develop and use scenarios: Long Range Planning. **Long Range Planning**, v. 20, n. 1, p. 105-114, 1987. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0024630187900380>>. Acesso em: 2.dez 2019.

SCHNEIDER, L. R.; RODRIGUE JR, S. A. R. MÉTODO DELPHI: Principais características e aplicabilidade. In: 6º CONGRESSO INTERNACIONAL EM SAÚDE. 2019. Disponível em:<[https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:s5BB1Y86bGsJ:scholar.google.com/+M%C3%89TODO+DELPHI:+PRINCIPAIS+CARA+CTER%C3%8DSTICAS+E+APLICABILIDADE1&hl=pt-BR&as\\_sdt=0,5](https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:s5BB1Y86bGsJ:scholar.google.com/+M%C3%89TODO+DELPHI:+PRINCIPAIS+CARA+CTER%C3%8DSTICAS+E+APLICABILIDADE1&hl=pt-BR&as_sdt=0,5)>. Acesso em: 20 out. 2019.

SCHOEMAKER, P. J. H. Scenario planning: a tool for strategic thinking. **Sloan Management Review**, v. 36, n.2, p. 25-40, 1995. Disponível em: [http://www.ftms.edu.my/images/Document/MOD001074%20%20Strategic%20Management%20Analysis/WK4\\_SR\\_MOD001074\\_Schoemaker\\_1995.pdf](http://www.ftms.edu.my/images/Document/MOD001074%20%20Strategic%20Management%20Analysis/WK4_SR_MOD001074_Schoemaker_1995.pdf)>. Acesso em: 10.ago 2019.

SCHWARTZ, P. **A arte da visão de longo prazo: planejando o futuro em um mundo de incertezas**. São Paulo: Best Seller, 2006.

SCHWARTZ, P. **Scenario Planning: Managing for the future**. Wet Sussex, England, 1998.

SEETHARAMAN, A. et al. A Study of the Moderate Growth of the Online Retailing (Ecommerce) in the UAE. **Journal of Developing Areas**, v. 51, n. 4, p. 397-412, 2017. Disponível em: < <https://muse.jhu.edu/article/662850/summary>>. Acesso em: 4.ago 2019.

SHELL INTERNATIONAL. **Scenarios: An Explorer's Guide**. London: Shell, 2003.

SMITH, Sonia. Big-Box Store Has New Life as an Airy Public Library. **The New York Times**. 2012. Web. 21 Sept. 2012. Disponível em: <<https://www.nytimes.com/2012/09/02/us/former-walmart-in-mcallen-is-now-an-airy-public-library.html>>. Acesso em: 11 ago. 2019.

STRAUSS, A. L.; CORBIN, J. M. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2 ed, Porto Alegre: Artmed, Bookman, 2008.

STRAUSS, J.; FROST, R. **E-marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

TURBAN, E.; MCLEAN, E.; WETHERBE, J. **Tecnologia da informação para gestão: transformando os negócios na economia digital**. 3. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2004.

TURNER, N. Future-proofing Your Organisation. **CEO Journal**, p. 1-4, oct. 2008. Disponível em: <<https://www.thechiefexecutive.com/features/feature43910/index.html>>. Acesso em: 09 ago. 2019.

UBERTI, D. **The death of the American mall**. Retrieved July 1, 2017.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VINERIAN, S.; OPREANA, A.; ȚICHINDELEAN, M. Analyzing Consumer Engagement Programs from the Perspective of a Qualitative Research of Marketing Executives. **Procedia Economics and Finance**, 16(May), p.621–630, 2014. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567114008491>>. Acesso em: 4.ago 2019.

WRIGHT, James T. C.; GIOVINAZZO, Renata Alves. DELPHI - uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. abr./ju 2000, p. 54-65, 2000.

WRIGHT, P. L. et al. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.  
YAU, Y.; CHIU, S. M. Combating building illegality in Hong Kong: A policy Delphi study. **Habitat International**, v. 49, p. 349-356, 2015. Disponível em: < <https://doi.org/10.1080/0142159X.2017.1245856>>. Acesso em: 21 out. 2019.

YOO, C. W.; KIM, Y. J.; SANDERS, G. L. The impact of interactivity of electronic word of mouth systems and E-Quality on decision support in the context of the e-

marketplace. **Information and Management**, v. 52, n. 4, 496–505, 2015. Disponível em: < <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720615000282> >. Acesso em: 5.ago 2019.

ZIKMUND, W. G. **Business research methods**. Mason: Thomson/South-Western, 2003.

## APÊNDICE A - QUESTÕES SURVEY MONKEY – 1ª RODADA

(continua)

ELEMENTO PRÉ DETERMINADO	QUESTÕES SURVEY
<b>MULTICANALIDADE</b>	<p>A multicanalidade é uma realidade no varejo atual. As lojas buscam mais convergência entre o ambiente on line e o ambiente offline. Os market places tem se proliferado e ganhado relevância na preferência de compra dos consumidores. Você concorda que a omnicanalidade causará forte redução nas vendas dos shopping centers?</p> <p> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p> <p>Discordo totalmente    Discordo parcialmente    Não concordo, nem discordo    Concordo parcialmente    Concordo totalmente</p>
<b>DELIVERY</b>	<p>Os clientes querem comprar e receber produtos em qualquer lugar. Você acredita que comprar e receber remotamente exercerá pressão na atratividade dos shoppings center no longo prazo?</p> <p> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p> <p>Discordo totalmente    Discordo parcialmente    Não concordo, nem discordo    Concordo parcialmente    Concordo totalmente</p>
<b>INVERSÃO DA PIRÂMIDE ETÁRIA DA POPULAÇÃO BRASILEIRA (Clientes + velhos)</b>	<p>Atualmente observa-se o crescimento da população idosa no cenário mundial. No Brasil não é diferente. Segundo projeções do IBGE, estima-se que ocorrerá a inversão da pirâmide em alguns anos, onde a população com mais de 60 anos será maioria. Você concorda que essa premissa será positiva aos shoppings?</p> <p> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p> <p>Discordo totalmente    Discordo parcialmente    Não concordo, nem discordo    Concordo parcialmente    Concordo totalmente</p>
<b>AMBIÊNCIA DO SC</b>	<p>As pessoas frequentam shopping centers por diversas razões como: lazer, compras, entretenimento, resolver problemas, conveniências ou apenas passear. Você acredita que ambientes agradáveis, que ofereçam espaço de socialização terão poder de gerar diferenciação e mais atratividade das pessoas?</p> <p> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p> <p>Discordo totalmente    Discordo parcialmente    Não concordo, nem discordo    Concordo parcialmente    Concordo totalmente</p>
<b>MODELO DE NEGÓCIO OFF LINE</b>	<p>A maneira off line como o ponto de venda (PDV) atua hoje em dia tem perdido relevância, pois os consumidores não tem mais dependência exclusiva desse canal para ter acesso a produtos e novidades. Sendo assim, as lojas físicas terão baixo nível de relevância para os consumidores em um mundo hiper conectado. Você concorda com essa afirmação?</p> <p> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p> <p>Discordo totalmente    Discordo parcialmente    Não concordo, nem discordo    Concordo parcialmente    Concordo totalmente</p>
<b>TENANT MIX</b>	<p>Atualmente, o mix de lojas exerce alto poder de atração de clientes aos shoppings. Você concorda que potencializar esse atributo será relevante para aumentar o desejo do cliente em frequentar shopping centers?</p> <p> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p> <p>Discordo totalmente    Discordo parcialmente    Não concordo, nem discordo    Concordo parcialmente    Concordo totalmente</p>
<b>QUEDA DE FLUXO DAS GERAÇÕES JOVENS</b>	<p>O fluxo de clientes formado por milleniuns tem caído sistematicamente. Você concorda que essa é uma tendência definitiva?</p> <p> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p> <p>Discordo totalmente    Discordo parcialmente    Não concordo, nem discordo    Concordo parcialmente    Concordo totalmente</p>
<b>PROPÓSITO</b>	<p>Há uma tendência, liderada pelos millennials e pela geração Z, onde os consumidores querem se relacionar com empresas que tenham propósito e que busquem construir um mundo melhor, ou seja, a era do engajamento tem influenciado as pessoas. Dessa forma, o propósito de um shopping será capaz de engajar e aumentar a própria atratividade?</p> <p> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p> <p>Discordo totalmente    Discordo parcialmente    Não concordo, nem discordo    Concordo parcialmente    Concordo totalmente</p>
<b>ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR</b>	<p>A tendência de consumo por alimentação fora do lar tem aumentado por diversos fatores. Atualmente muitas pessoas se alimentam fora do lar em virtude de fatores econômicos, sociais, entre outros. Atender a essa demanda será muito importante aos shoppings centers no longo prazo.</p> <p> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p> <p>Discordo totalmente    Discordo parcialmente    Não concordo, nem discordo    Concordo parcialmente    Concordo totalmente</p>

(continua)

ELEMENTO PRÉ DETERMINADO	QUESTÕES SURVEY
<b>CRESCENTE DE CORRENTES IDEOLÓGICAS RADICAIS COM CRÍTICAS RELACIONADAS A CULTURA DO CONSUMO</b>	<p>Shopping centers são fenômenos típico do mercado capitalista mundial, pois, são alavancadores de uma sociedade que valoriza o consumo de bens materiais e de lazer-mercadoria. Shopping são templos onde se tem a maior expressão da cultura de consumo. No longo prazo, essa característica continuará a ser muito relevante e importante através dos shoppings</p> <p> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p> <p>Discordo totalmente    Discordo parcialmente    Não concordo, nem discordo    Concordo parcialmente    Concordo totalmente</p>
<b>LAZER E ENTRETENIMENTO</b>	<p>Você concorda que experiências de entretenimento e lazer influenciam a atratividade do consumidor, gerando desejo de visita dos consumidores aos shopping centers?</p> <p> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p> <p>Discordo totalmente    Discordo parcialmente    Não concordo, nem discordo    Concordo parcialmente    Concordo totalmente</p>
<b>ECOMMERCE</b>	<p>A relação do varejo com o consumidor é capaz de influenciar mercados, culturas e hábitos. O comércio eletrônico tem mudado a dinâmica na forma das pessoas realizarem compras. Você concorda que o comércio eletrônico promoverá a evasão das compras e redução das visitas de clientes aos shopping centers?</p> <p> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p> <p>Discordo totalmente    Discordo parcialmente    Não concordo, nem discordo    Concordo parcialmente    Concordo totalmente</p>
<b>CAMPANHAS PROMOCIONAIS DE MASSA</b>	<p>Ações como Black Friday, Single Day, Amazon Day, entre outras, alteram a dinâmica de compras dos consumidores. Os reflexos positivos dessas ações são mais fáceis de serem capturados no ambiente online em virtude dos buscadores de preço, volume de informações, etc. Você concorda que essas ações ganharão força no longo prazo fazendo com que o consumidor aguarde esses momentos para realizar o consumo?</p> <p> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p> <p>Discordo totalmente    Discordo parcialmente    Não concordo, nem discordo    Concordo parcialmente    Concordo totalmente</p>
<b>ECOSSISTEMAS DE CONSUMO</b>	<p>Amazon, Alibaba, Mercado Livre, entre outros, são exemplo de soluções que proporcionam o controle de grande parte da jornada de consumo das pessoas em diversos segmentos. Você acredita que esses modelos possam ser implantados ao modelo tradicional de shopping center?</p> <p> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p> <p>Discordo totalmente    Discordo parcialmente    Não concordo, nem discordo    Concordo parcialmente    Concordo totalmente</p>
<b>DATA BASE - PERSONALIZAÇÃO ORIENTADA POR DADOS</b>	<p>Nos últimos anos, a personalização tem sido palavra-chave e muito popular no varejo. Existem vários exemplos de que, quando bem executada, geram resultados positivos e relevantes. Você concorda que a construção de um data base consistente, permitirá aos shoppings centers influenciarem a jornada do cliente aumentando a própria atratividade?</p> <p> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p> <p>Discordo totalmente    Discordo parcialmente    Não concordo, nem discordo    Concordo parcialmente    Concordo totalmente</p>
<b>INTEIRAÇÃO E SOCIALIZAÇÃO</b>	<p>O uso de big data e Inteligência Artificial se tornarão cada vez mais comuns nas plataformas digitais. Os chatbots oferecem respostas rápidas e objetivas. Entretanto, o ser humano carece de interação e socialização com seus semelhantes. Você acredita que essa tendência (interação e socialização) será mais relevante aos shopping centers do que o uso de inteligência artificial?</p> <p> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p> <p>Discordo totalmente    Discordo parcialmente    Não concordo, nem discordo    Concordo parcialmente    Concordo totalmente</p>
<b>COMPRA COMO FERRAMENTA DE AFIRMAÇÃO SOCIAL E STATUS</b>	<p>A liberdade de escolha é um dos pressupostos da existência do homo economicus. Porém, o indivíduo como elemento autônomo, livre, independente e dotado de vontade própria só se realiza, de fato, se lhe for garantido o reconhecimento frente aos semelhantes. Dessa forma, você concorda que a necessidade de exposição do indivíduo no shopping centers, pode ser um fator de atratividade dos clientes frente ao consumo on line?</p> <p> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p> <p>Discordo totalmente    Discordo parcialmente    Não concordo, nem discordo    Concordo parcialmente    Concordo totalmente</p>
<b>REALIDADE VIRTUAL</b>	<p>A realidade virtual permite que as pessoas simulem compras, experimentem produtos, sensações e situações a qualquer hora e de qualquer lugar (casa, escritório, etc.). O avanço dessas tecnologias reduzirão o desejo das pessoas em visitarem os shoppings. Você concorda com essa afirmação?</p> <p> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p> <p>Discordo totalmente    Discordo parcialmente    Não concordo, nem discordo    Concordo parcialmente    Concordo totalmente</p>

(conclusão)

ELEMENTO PRÉ DETERMINADO	QUESTÕES SURVEY
<b>MERCADO DE RUA</b>	<p>Você acredita que a ociosidade e a oferta de áreas locáveis baratas nas ruas, poderá gerar migração do lojista do shopping, fortalecendo os centros de ruas a ponto de ganharem a preferência do consumidor em relação aos shoppings?</p> <p> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p> <p>Discordo totalmente    Discordo parcialmente    Não concordo, nem discordo    Concordo parcialmente    Concordo totalmente</p>
<b>ESCASSEZ DE LOJISTAS</b>	<p>Montar uma loja virtual é relativamente barato. A crise econômica brasileira gerou uma redução na quantidade de lojistas que possuem capacidade econômica e técnica de ocuparem espaços em shopping. Você concorda que essas condições (baixo custo no online + lojistas descapitalizados) pode gerar obstáculos/influência para a ocupação dos shopping centers no longo prazo?</p> <p> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p> <p>Discordo totalmente    Discordo parcialmente    Não concordo, nem discordo    Concordo parcialmente    Concordo totalmente</p>
<b>FECHAMENTO DE LOJAS DE DEPARTAMENTOS</b>	<p>Lojas de departamentos, chamadas de âncoras, ocupam grandes espaços e possuem forte poder de atração em virtude dos preços e da grande variedade de produtos. O varejo mundial tem observado o fechamento de diversas cadeias de lojas com essas características, sobretudo no varejo americano. Você acredita que esse fenômeno pode se alastrar para o Brasil e influenciar a atratividade dos shopping centers?</p> <p> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p> <p>Discordo totalmente    Discordo parcialmente    Não concordo, nem discordo    Concordo parcialmente    Concordo totalmente</p>
<b>ATENDIMENTO PRESENCIAL/CUSTOMIZADO</b>	<p>Em virtude das inúmeras alternativas de consumo que as pessoas têm acesso (shoppings, comércio de rua, web, smartphone e outros vários canais), você concorda que o atendimento humanizado será um diferencial capaz de gerar relacionamento e, conseqüentemente, atração adicional aos shoppings?</p> <p> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p> <p>Discordo totalmente    Discordo parcialmente    Não concordo, nem discordo    Concordo parcialmente    Concordo totalmente</p>
<b>RELACIONAMENTO COM LOJISTAS</b>	<p>A forma de relacionamento entre as partes, shopping centers e lojistas, está passando por uma importante mudança. As partes estão buscando um balanceamento melhor da relação, visando uma condição de ganha/ganha e fortalecimento de ambos. Você acredita que o modelo tradicional de locador e locatário está em xeque?</p> <p> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p> <p>Discordo totalmente    Discordo parcialmente    Não concordo, nem discordo    Concordo parcialmente    Concordo totalmente</p>



ELEMENTO PRÉ DETERMINADO	QUESTÕES SURVEY					1ª RODADA		2ª RODADA	
QUEDA DE FLUXO DAS GERAÇÕES JOVENS	O fluxo de clientes formado por millennials tem caído sistematicamente. Você concorda que essa é uma tendência definitiva?								
		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente			
PROPÓSITO	Há uma tendência, liderada pelos millennials e pela geração Z, onde os consumidores querem se relacionar com empresas que tenham propósito e que busquem construir um mundo melhor, ou seja, a era do engajamento tem influenciado as pessoas. Dessa forma, o propósito de um shopping será capaz de engajar e aumentar a própria atratividade?								
		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente			
ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR	A tendência de consumo por alimentação fora do lar tem aumentado por diversos fatores. Atualmente muitas pessoas se alimentam fora do lar em virtude de fatores econômicos, sociais, entre outros. Atender a essa demanda será muito importante aos shoppings centers no longo prazo.								
		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente			
CRESCENTE DE CORRENTES IDEOLÓGICAS RADICAIS COM RELAÇÕES À CULTURA DO CONSUMO	Shopping centers são fenômenos típicos do mercado capitalista mundial, pois, são alavancadores de uma sociedade que valoriza o consumo de bens materiais e de lazer-mercadoria. Shopping são tempos onde se tem a maior expressão da cultura de consumo. No longo prazo, essa característica continuará a ser muito relevante e importante atrativo dos								
		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente			
LAZER E ENTRETENIMENTO	Você concorda que experiências de entretenimento e lazer influenciam a atratividade do consumidor, gerando desejo de visita dos consumidores aos shopping centers?								
		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente			
ECOMMERCE	A relação do varejo com o consumidor é capaz de influenciar mercados, culturas e hábitos. O comércio eletrônico tem mudado a dinâmica na forma das pessoas realizarem compras. Você concorda que o comércio eletrônico promoverá a evasão das compras e redução das visitas de clientes aos shoppings centers?								
		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente			
MEDIANA						3	2		
REFAZER									
Discordo totalmente									
Discordo parcialmente									
Não concordo, nem discordo									
Concordo parcialmente									
Concordo totalmente									
MEDIANA						3	2		
OK - DEFINIDA									
Discordo totalmente									
Discordo parcialmente									
Não concordo, nem discordo									
Concordo parcialmente									
Concordo totalmente									
MEDIANA						4			
OK - DEFINIDA									
Discordo totalmente									
Discordo parcialmente									
Não concordo, nem discordo									
Concordo parcialmente									
Concordo totalmente									
MEDIANA						5			
REFAZER									
Discordo totalmente									
Discordo parcialmente									
Não concordo, nem discordo									
Concordo parcialmente									
Concordo totalmente									
MEDIANA						4			
OK - DEFINIDA									
Discordo totalmente									
Discordo parcialmente									
Não concordo, nem discordo									
Concordo parcialmente									
Concordo totalmente									
MEDIANA						5			
REFAZER									
Discordo totalmente									
Discordo parcialmente									
Não concordo, nem discordo									
Concordo parcialmente									
Concordo totalmente									
MEDIANA						3	2		
REFAZER									
Discordo totalmente									
Discordo parcialmente									
Não concordo, nem discordo									
Concordo parcialmente									
Concordo totalmente									
MEDIANA						3	2		





QUESTÕES SURVEY										1ª RODADA			2ª RODADA															
ELEMENTO PRÉ DETERMINADO																												
MERCADO DE RUA	Você acredita que a ociosidade e a oferta de áreas locais baratas nas ruas, poderá gerar migração do lojista do shopping, fortalecendo os centros de ruas a ponto de ganharem a preferência do consumidor em relação aos shoppings?										REFAZER			<table><tr><th>Resposta</th><th>Porcentagem</th></tr><tr><td>Discordo totalmente</td><td>0%</td></tr><tr><td>Discordo parcialmente</td><td>3%</td></tr><tr><td>Não concordo, nem discordo</td><td>19%</td></tr><tr><td>Concordo parcialmente</td><td>41%</td></tr><tr><td>Concordo totalmente</td><td>38%</td></tr></table>			Resposta	Porcentagem	Discordo totalmente	0%	Discordo parcialmente	3%	Não concordo, nem discordo	19%	Concordo parcialmente	41%	Concordo totalmente	38%
	Resposta	Porcentagem																										
	Discordo totalmente	0%																										
	Discordo parcialmente	3%																										
	Não concordo, nem discordo	19%																										
Concordo parcialmente	41%																											
Concordo totalmente	38%																											
	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo, nem discordo	<input type="checkbox"/> Concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente	Discordo totalmente			40%			Discordo parcialmente			15%													
											Não concordo, nem discordo			10%			Concordo parcialmente			30%								
											Concordo totalmente			5%														
MEDIANA										2			2															
ESCASEZ DE LOJISTAS	Montar uma loja virtual é relativamente barato. A crise econômica brasileira gerou um redução na quantidade de lojas que possuem capacidade econômica e técnica de ocuparem espaços em shopping. Você concorda que essas condições (baixo custo no online + lojas descapitalizados) pode gerar obstáculos/influência para a ocupação dos shopping centers no longo prazo?										OK - DEFINIDA			<table><tr><th>Resposta</th><th>Porcentagem</th></tr><tr><td>Discordo totalmente</td><td>10%</td></tr><tr><td>Discordo parcialmente</td><td>25%</td></tr><tr><td>Não concordo, nem discordo</td><td>10%</td></tr><tr><td>Concordo parcialmente</td><td>45%</td></tr><tr><td>Concordo totalmente</td><td>10%</td></tr></table>			Resposta	Porcentagem	Discordo totalmente	10%	Discordo parcialmente	25%	Não concordo, nem discordo	10%	Concordo parcialmente	45%	Concordo totalmente	10%
	Resposta	Porcentagem																										
	Discordo totalmente	10%																										
	Discordo parcialmente	25%																										
	Não concordo, nem discordo	10%																										
Concordo parcialmente	45%																											
Concordo totalmente	10%																											
	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo, nem discordo	<input type="checkbox"/> Concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente	Discordo totalmente			10%			Discordo parcialmente			10%													
											Discordo parcialmente			10%			Concordo parcialmente			10%								
											Não concordo, nem discordo			10%			Concordo totalmente			45%								
											Concordo totalmente			25%														
MEDIANA										4			4															
FECHAMENTO DE LOJAS DE DEPARTAMENTOS	Lojas de departamentos, chamadas de âncoras, ocupam grandes espaços e possuem forte poder de atração em virtude dos preços e da grande variedade de produtos. O varejo mundial tem observado o fechamento de diversas cadeias de lojas com essas características, sobretudo no varejo americano. Você acredita que esse fenômeno pode se alastrar para o Brasil e influenciar a atratividade dos shopping centers?										REFAZER			<table><tr><th>Resposta</th><th>Porcentagem</th></tr><tr><td>Discordo totalmente</td><td>3%</td></tr><tr><td>Discordo parcialmente</td><td>3%</td></tr><tr><td>Não concordo, nem discordo</td><td>30%</td></tr><tr><td>Concordo parcialmente</td><td>46%</td></tr><tr><td>Concordo totalmente</td><td>19%</td></tr></table>			Resposta	Porcentagem	Discordo totalmente	3%	Discordo parcialmente	3%	Não concordo, nem discordo	30%	Concordo parcialmente	46%	Concordo totalmente	19%
	Resposta	Porcentagem																										
	Discordo totalmente	3%																										
	Discordo parcialmente	3%																										
	Não concordo, nem discordo	30%																										
Concordo parcialmente	46%																											
Concordo totalmente	19%																											
	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo, nem discordo	<input type="checkbox"/> Concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente	Discordo totalmente			15%			Discordo parcialmente			25%													
											Não concordo, nem discordo			10%			Concordo parcialmente			45%								
											Concordo totalmente			5%														
MEDIANA										3			3															
ATENDIMENTO PRESENCIAL/CUSTOMIZADO	Em virtude das inúmeras alternativas de consumo que as pessoas tem acesso (shoppings, comércio de rua, web, smartphone e outros vários canais), você concorda que o atendimento humanizado será um diferencial capaz de gerar relacionamento e, consequentemente, atração adicional aos shoppings?										OK - DEFINIDA			<table><tr><th>Resposta</th><th>Porcentagem</th></tr><tr><td>Discordo totalmente</td><td>0%</td></tr><tr><td>Discordo parcialmente</td><td>0%</td></tr><tr><td>Não concordo, nem discordo</td><td>35%</td></tr><tr><td>Concordo parcialmente</td><td>60%</td></tr><tr><td>Concordo totalmente</td><td>5%</td></tr></table>			Resposta	Porcentagem	Discordo totalmente	0%	Discordo parcialmente	0%	Não concordo, nem discordo	35%	Concordo parcialmente	60%	Concordo totalmente	5%
	Resposta	Porcentagem																										
	Discordo totalmente	0%																										
	Discordo parcialmente	0%																										
	Não concordo, nem discordo	35%																										
Concordo parcialmente	60%																											
Concordo totalmente	5%																											
	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo, nem discordo	<input type="checkbox"/> Concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente	Discordo totalmente			0%			Discordo parcialmente			0%													
											Concordo parcialmente			35%			Concordo totalmente			60%								
											Concordo totalmente			5%														
MEDIANA										4			4															
RELACIONAMENTO COM LOJISTAS	A forma de relacionamento entre as partes, shopping centers e lojistas, está passando por uma importante mudança. As partes estão buscando um balançamento melhor da relação, visando uma condição de ganhar/ganha e fortalecimento de ambos. Você acredita que o modelo tradicional de locador e locatário está em xeque?										OK - DEFINIDA			<table><tr><th>Resposta</th><th>Porcentagem</th></tr><tr><td>Discordo totalmente</td><td>5%</td></tr><tr><td>Discordo parcialmente</td><td>20%</td></tr><tr><td>Não concordo, nem discordo</td><td>40%</td></tr><tr><td>Concordo parcialmente</td><td>30%</td></tr><tr><td>Concordo totalmente</td><td>5%</td></tr></table>			Resposta	Porcentagem	Discordo totalmente	5%	Discordo parcialmente	20%	Não concordo, nem discordo	40%	Concordo parcialmente	30%	Concordo totalmente	5%
	Resposta	Porcentagem																										
	Discordo totalmente	5%																										
	Discordo parcialmente	20%																										
	Não concordo, nem discordo	40%																										
Concordo parcialmente	30%																											
Concordo totalmente	5%																											
	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo, nem discordo	<input type="checkbox"/> Concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Concordo totalmente	Discordo totalmente			5%			Discordo parcialmente			20%													
											Discordo parcialmente			20%			Concordo parcialmente			30%								
											Não concordo, nem discordo			5%			Concordo totalmente			40%								
											Concordo totalmente			30%														
MEDIANA										4			4															

## APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO QUALITATIVO

ELEMENTO PRÉ DETERMINADO	PERGUNTA: QUESTIONÁRIO QUALITATIVO
MODELO DE NEGÓCIO OFF LINE	Como as lojas físicas conseguirão manter atratividade junto ao público em geral daqui há 20 anos ?
INVERSÃO DA PIRAMIDE ETÁRIA DA POPULAÇÃO BRASILEIRA	QUEDA DE FLUXO DAS GERAÇÕES JOVENS
Considerando que, nos próximos anos haverá uma inversão na pirâmide etária brasileira, como os shoppings irão atrair essas pessoas? Os jovens não serão mais clientes dos shoppings?	
ECOMMERCE	BAIXO CUSTO ECOMMERCE PARA SETUP LOJA
Daqui há 20 anos, como os shoppings poderão concorrer com o comércio eletrônico na preferência dos clientes e nos custos?	
AMBIÊNCIA	TENANT MIX
Na sua visão, qual o tipo de ambiência de shopping center e mix de lojas serão relevantes para os clientes no futuro?	
ECOSSISTEMAS DE CONSUMO	Os shoppings evoluíram para ecossistemas de consumos similares ao Alibaba, Amazon, etc.?
FECHAMENTO DE LOJAS DE DEPARTAMENTOS	ESCASSEZ LOJISTAS
Considerando que muitas lojas (grandes redes e pequenas) tem encerrado operações e o custo baixo para montar um ecommerce. Haverá escassez de lojistas para o shopping no futuro? Qual será(ão) os principais segmentos afetados?	
ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR	LAZER E ENTRETENIMENTO
Como serão os espaços de alimentação, lazer e entretenimento nos shoppings do futuro?	
REALIDADE VIRTUAL	DATA BASE
Como os shoppings poderão utilizar a realidade virtual e data base?	
MULTICANALIDADE	DELIVERY
No futuro a multicanalidade e os sistemas de delivery transformarão os shopping centers em hub logísticos ?	
SOCIALIZAÇÃO & INTEIRAÇÃO	No futuro as pessoas irão ao shopping com qual finalidade? Consumir, relacionamento, socialização, etc.
CORRENTES IDEOLÓGICAS (RISCO REDUÇÃO DE CLIENTES)	PROPÓSITO
Somente os shoppings que tiverem propósito conseguirão atrair clientes? Se positivo, isso os tornarão shoppings de nicho?	
CAMPANHAS PROMOCIONAIS DE MASSA	ATENDIMENTO PRESENCIAL / CUSTOMIZADO
Como serão as campanhas de marketing e o atendimento presencial no shopping do futuro?	