

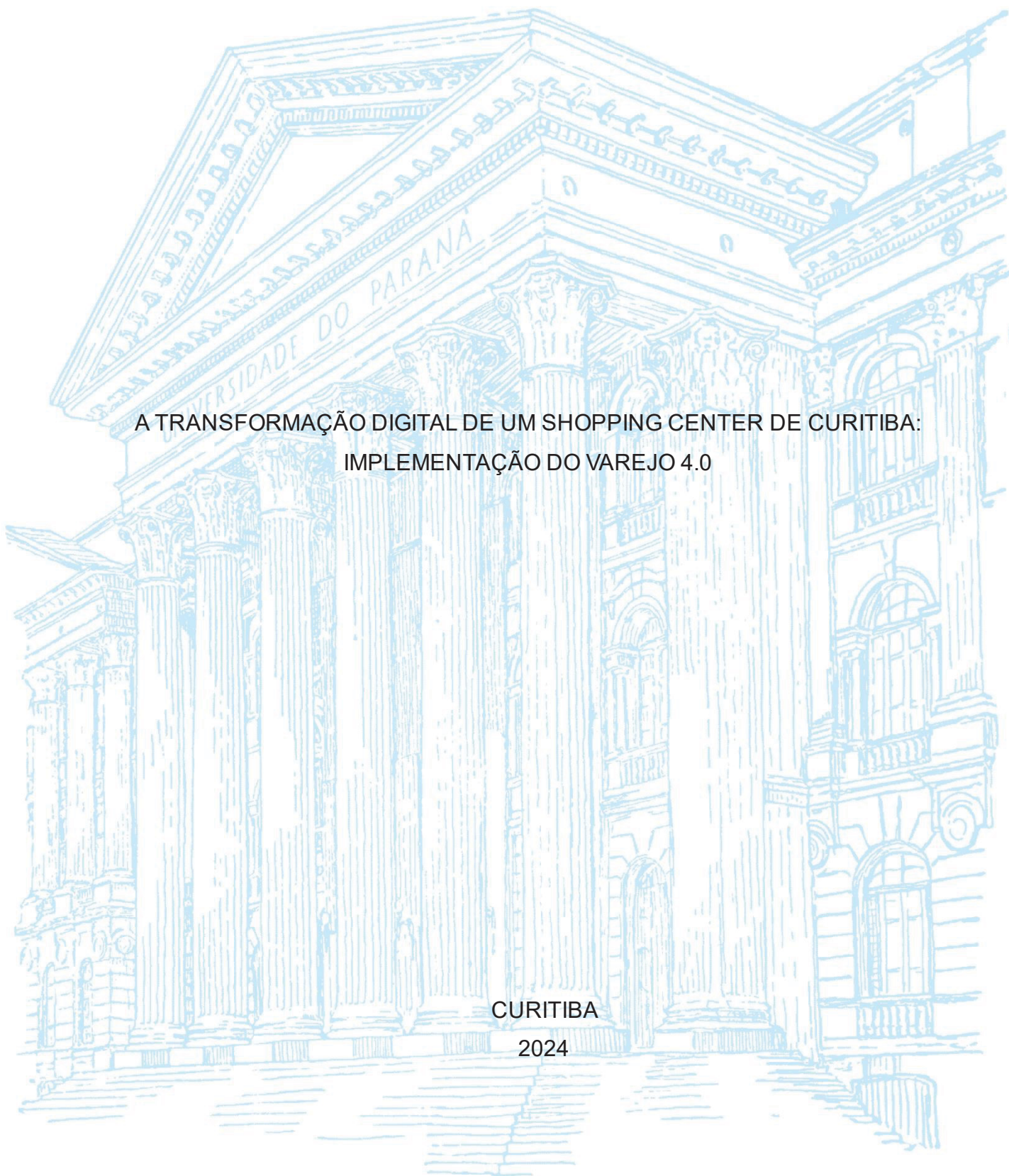
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DANIEL NERI AGOSTINHO

A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DE UM SHOPPING CENTER DE CURITIBA:
IMPLEMENTAÇÃO DO VAREJO 4.0

CURITIBA

2024



DANIEL NERI AGOSTINHO

A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DE UM SHOPPING CENTER DE CURITIBA:
IMPLEMENTAÇÃO DO VAREJO 4.0

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de MBA em Marketing, do setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Henrique Muller Prado

CURITIBA

2024

A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DE UM SHOPPING CENTER DE CURITIBA: IMPLEMENTAÇÃO DO VAREJO 4.0

DANIEL NERI

RESUMO

A transformação digital tornou-se um processo central no varejo moderno e o conceito de Varejo 4.0 está à frente deste desenvolvimento. A capacidade de adaptação ao consumidor digital é essencial para uma experiência de compra bem-sucedida e além disso, a integração tecnológica pode melhorar a eficiência operacional e a satisfação dos clientes. Neste contexto, este trabalho busca uma aproximação ao Varejo 4.0 em um shopping center localizado em Curitiba-PR. A implementação do Varejo 4.0 neste shopping center, visa preencher a lacuna teórica e prática, e ao mesmo tempo, contribuir para o avanço do conhecimento sobre o tema. O projeto visa adaptar o empreendimento às necessidades dos consumidores digitais, proporcionando uma experiência de compra personalizada e integrada, propondo a mudança cultural e uma oportunidade para os varejistas se adaptarem às estas novas exigências. Artigos científicos publicados entre 2019 e 2022 dão suporte teórico para implementação do Varejo 4.0 no shopping.

Palavras-chave: Transformação Digital. Varejo 4.0. Experiência do Cliente. Automação.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	6
2.1	A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO VAREJO	6
2.2	IMPLEMENTAÇÃO DO VAREJO 4.0 NAS EMPRESAS BRASILEIRAS	7
2.3	A ASCENSÃO E O FUTURO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	9
3	METODOLOGIA	11
4	RESULTADOS.....	12
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	14
	REFERÊNCIAS	15
	APÊNDICE 1 – GUIA DE ENTREVISTAS COM LOJISTAS.....	17

1 INTRODUÇÃO

A era digital transformou fundamentalmente muitas indústrias e o varejo não é exceção. No centro desta revolução está a introdução do conceito de Varejo 4.0, que integra tecnologias avançadas e análise de dados para redefinir a experiência de compra. Este conceito não apenas otimiza operações e processos, mas também personaliza o atendimento ao cliente, criando um ambiente de varejo mais ágil, adaptável e orientado por dados. Tais características influenciaram – ou deveriam influenciar diretamente a gestão de shoppings centers, que por sua vez tem como propósito garantir o sucesso e rentabilidade das suas lojas, criando um ambiente propício para isso, tendo uma função essencial e estratégica para estes empreendimentos.

Assim, a gestão de shoppings centers para se adaptarem a estes novos paradigmas da era digital, necessitam adotar o uso intensivo de tecnologias digitais com foco em melhorar a experiência do cliente, bem como capturar dados em massa que permitam otimizar processos e aumentar a eficiência operacional, além de estimular lojistas a assumirem essas novas abordagens digitais para ampliar o alcance e fornecer dados qualificados sobre consumidores e seus hábitos de consumo.

Inúmeros são os exemplos de tecnologia e inovações existentes para uso de varejistas, como as relacionadas a integração Omnichannel que combina características únicas de cada canal para tornar a jornada de compra mais fluida e interativa, reduzindo as barreiras entre online e offline, tecnologias avançadas como IA, automação IoT que estabelece uma ligação entre dispositivos e a internet, permitindo a transmissão instantânea de informações sobre o uso e desempenho dos produtos. Essa integração possibilita a prestação de suporte preventivo e manutenção preditiva, o que aumenta a satisfação dos usuários. Além disso, a IoT proporciona experiências mais interativas e dinâmicas, por exemplo, ao utilizar aparelhos conectados para oferecer dados em tempo real aos clientes em lojas físicas, ou mesmo ligada a operação do varejo, como tecnologias de logística de otimização e automação via RFID, que são sensores e inspeção com análise de dados em tempo real. A técnica de identificação por radiofrequência (RFID) facilita a rastreabilidade exata e no momento presente de produtos ao longo da cadeia de fornecimento. Cada item pode ser identificado de forma única, desde a produção até a entrega ao

consumidor final. Isso contribui para a transparência e eficiência na administração de estoques e na organização de transporte, além de reforçar a segurança, prevenindo perdas e furtos, também acelera o fluxo de entradas e saídas de produtos, proporcionando a melhoria da eficiência operacional e a redução do tempo demandado em cada etapa de operação

Entendendo que o Brasil apresenta um atraso na adoção destas tecnologias para o melhor aproveitamento da gestão de varejos em shopping centers, este trabalho, caracterizado como estudo de caso, teve como objetivo geral avaliar e descrever o processo de aperfeiçoamento das operações de um shopping, segundo premissas do varejo 4.0.

Para isso, optou-se por investigar um contexto de real aplicação do processo de adaptação do gerenciamento de shopping center e de adoção de tecnologias de um shopping center localizado na cidade de Curitiba-PR.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO VAREJO

De acordo com Bernardes (2020), A transformação digital no varejo é um fenômeno multifacetado que está redefinindo os padrões de operação e interação no setor comercial. No atual panorama empresarial, impulsionado pela rápida evolução tecnológica e mudanças nas preferências do consumidor, a integração de soluções digitais tornou-se uma necessidade premente para garantir a relevância e competitividade das empresas varejistas.

Nesse contexto, a transformação digital no varejo abrange uma ampla gama de iniciativas, desde a implementação de sistemas de gestão de relacionamento com o cliente (CRM) até a integração de soluções de comércio eletrônico e análise avançada de dados, que conforme mencionado por Morais (2019), a coleta e análise de dados do cliente desempenham um papel crucial nesse processo, fornecendo insights valiosos para a personalização da experiência do consumidor e o desenvolvimento de estratégias de marketing mais eficazes.

Além disso, a transformação digital no varejo envolve a criação de uma experiência de compra mais integrada e omnicanal, onde os consumidores podem navegar e comprar produtos de forma transparente através de diversos canais, como lojas físicas, websites e aplicativos móveis, onde esse canal de comunicação não apenas aumenta a conveniência para os consumidores, mas também permite uma visão unificada do cliente, facilitando a oferta de serviços personalizados e a identificação de oportunidades de vendas cruzadas e *upselling*. (BERNARDES, 2019)

Outro aspecto crucial da transformação digital no varejo é a automação de processos operacionais, como o gerenciamento de estoque e pedidos, pois Bernardes (2020) enfatiza que a implementação de tecnologias como RFID e sistemas de gestão de estoque automatizados não apenas aumenta a eficiência e reduz os custos operacionais, mas também permite uma resposta mais ágil às demandas do mercado e uma melhor gestão do ciclo de vida do produto. (LEITE; WELTER, 2021)

Sendo assim, a transformação digital no varejo é um imperativo estratégico para as empresas que buscam permanecer relevantes e competitivas em um ambiente empresarial cada vez mais digitalizado, pois diversos autores ressaltam que ao adotar uma abordagem abrangente e orientada para o cliente, as empresas poderão aproveitar as oportunidades oferecidas pela tecnologia digital a fim de aprimorar a experiência do consumidor, otimizar operações e impulsionar o crescimento sustentável.

2.2 IMPLEMENTAÇÃO DO VAREJO 4.0 NAS EMPRESAS BRASILEIRAS

Nas empresas brasileiras, a implementação do Varejo 4.0 é um processo complexo e multifacetado, que envolve a adoção de tecnologias avançadas e a transformação de processos de negócios tradicionais para se adequarem ao ambiente digital em constante evolução, sendo assim, Leme (2023) demonstra em suas pesquisas que o termo "Varejo 4.0" refere-se à quarta revolução industrial aplicada ao setor varejista, caracterizada pela integração de tecnologias digitais, automação de processos e personalização da experiência do cliente.

Para Veronico (2021), no Brasil, as empresas estão cada vez mais reconhecendo a importância da transformação digital para se manterem competitivas em um mercado dinâmico e altamente competitivo, pois, a implementação do Varejo 4.0 nas empresas brasileiras envolve uma série de desafios e oportunidades únicas, considerando as particularidades do mercado local, a infraestrutura tecnológica disponível e as necessidades específicas dos consumidores brasileiros.

Uma das principais áreas de foco na implementação do Varejo 4.0 é a melhoria da experiência do cliente. As empresas brasileiras estão investindo em tecnologias de análise de dados e inteligência artificial para entender melhor o comportamento do consumidor, suas preferências de compra e oferecer produtos e serviços personalizados. Além disso, a integração de canais de vendas, como lojas físicas, ecommerce e aplicativos móveis, está se tornando cada vez mais comum, permitindo uma experiência de compra mais integrada e conveniente para os clientes. (JAYME, 2021)

Ainda Jayme (2021), ressalta que outro aspecto importante da implementação do Varejo 4.0 é a automação de processos operacionais, pois, as empresas brasileiras estão adotando tecnologias como RFID, Internet das Coisas (IoT) e sistemas de gestão de estoque automatizados para otimizar a cadeia de suprimentos, reduzir custos e melhorar a eficiência operacional. Além disso, a utilização de chatbots e assistentes virtuais está se tornando cada vez mais comum para fornecer suporte ao cliente de forma rápida e eficiente.

No entanto, a implementação do Varejo 4.0 também enfrenta desafios significativos no contexto brasileiro. A infraestrutura tecnológica ainda é uma preocupação, especialmente em áreas rurais e menos desenvolvidas do país. Além disso, questões relacionadas à segurança de dados e privacidade do cliente também precisam ser consideradas, especialmente com a entrada em vigor da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). (LEITE; WELTER, 2021)

Finalmente, a implementação do Varejo 4.0 nas empresas brasileiras é um processo em curso, que requer investimentos significativos em tecnologia, capacitação de pessoal e adaptação de processos de negócios, no entanto, tais empresas que conseguem superar esses desafios e abraçar plenamente a transformação digital estão posicionadas para se destacarem em um mercado cada vez mais competitivo e globalizado.

2.3 A ASCENSÃO E O FUTURO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A ascensão do Varejo 4.0 tem transformado significativamente a automação e a satisfação dos clientes no setor varejista, pois ela representa a integração de tecnologias digitais avançadas, como Internet das Coisas (IoT), análise de big data, inteligência artificial (IA) e realidade aumentada (RA), para reinventar a experiência de compra e as operações comerciais, pois não apenas automatiza os processos tradicionais do varejo, mas também prioriza a personalização e a conveniência para os consumidores.(FILIPE; BARBOSA RIBEIRO, 2020)

Primeiramente, a automação no Varejo 4.0 abrange uma variedade de aspectos, desde a automação de processos operacionais, como gestão de estoque e processamento de pedidos, até a automação do atendimento ao cliente por meio de chatbots e assistentes virtuais, em relação a isso, Lapa (2021), ressalta que tal automação não apenas aumenta a eficiência e reduz os custos operacionais para os varejistas, mas também permite uma resposta mais rápida e precisa às demandas dos clientes, resultando em uma experiência de compra mais satisfatória.

Além disso, a integração de tecnologias como IoT e análise de big data permite uma compreensão mais profunda do comportamento do cliente e das tendências de compra, pois, os varejistas podem coletar dados em tempo real sobre as preferências e histórico de compras dos clientes, possibilitando uma personalização mais eficaz de ofertas e promoções, já que isso não apenas aumenta a satisfação do cliente, oferecendo produtos e serviços mais relevantes, mas também contribui para a fidelização do cliente e o aumento das vendas. (BURGOS, SÁNCHEZ, 2021)

Gonzalez- Urbán et al (2022), consideram que uma das tendências-chave para o futuro da transformação digital no varejo é a crescente integração de tecnologias emergentes, como inteligência artificial, realidade aumentada e Internet das Coisas (IoT), pois elas têm o potencial de transformar radicalmente a experiência do cliente no shopping center, oferecendo recursos como assistentes virtuais personalizados, espelhos inteligentes em provadores, pagamentos sem contato e personalização em tempo real com base nas preferências do consumidor.

Além disso, a realidade aumentada (RA) está se tornando uma ferramenta cada vez mais poderosa no Varejo 4.0, permitindo que os clientes visualizem produtos em suas casas antes de comprar, experimentem roupas virtualmente ou até mesmo recebam recomendações de produtos personalizadas enquanto estão na loja física. Essa interação imersiva não apenas aumenta o engajamento do cliente, mas também melhora a precisão das compras, reduzindo o risco de devoluções e aumentando a satisfação geral do cliente.

Para Asmare e Aewdie (2022), criar uma experiência omnicanal é importante, pois com ela os clientes esperam poder alternar entre diferentes canais de compra, como lojas físicas, e-commerce, aplicativos móveis e redes sociais, de forma fluida e conveniente e assim, os varejistas que conseguem oferecer consistência nas experiências e coesão, elementos que aumentam a probabilidade de conquistar a lealdade dos clientes e se destacar em um mercado competitivo.

O futuro da transformação digital é inevitável e promissor, especialmente quando aplicado ao setor varejista representado pelo shopping center. A rápida evolução tecnológica e as mudanças nas preferências do consumidor estão impulsionando uma revolução no modo como as empresas interagem com seus clientes e conduzem seus negócios. No contexto específico do shopping center, é essencial entender como essa transformação digital moldará seu futuro e como a empresa pode se adaptar para se manter relevante e competitiva.

Para Burgos e Sánchaz (2021), a adoção de análise de big data e machine permite compreender melhor o comportamento do cliente, prever tendências de mercado e otimizar operações de forma mais eficiente, sendo assim, essas características serão abordadas no caso do shopping center, pois incluirá a capacidade de personalizar campanhas de marketing, gerenciar estoques de forma mais eficaz e oferecer recomendações de produtos altamente relevantes para os clientes.

Outro aspecto importante é a integração contínua de canais de vendas físicos e online, criando uma experiência de compra omnicanal perfeita para os clientes. Isso envolve não apenas a presença de uma loja física, mas também uma forte presença online, incluindo um website responsivo, aplicativo móvel e presença nas redes sociais. A capacidade de os clientes alternarem entre os

diferentes canais de forma fluida e conveniente será essencial para garantir sua satisfação e fidelidade.

(BERNARDES, 2019)

Entretanto, o sucesso da transformação digital do shopping center dependerá não apenas da adoção de tecnologias avançadas, mas também da cultura organizacional e da capacitação dos funcionários, pois, é crucial cultivar uma mentalidade de inovação e adaptabilidade em toda a empresa, incentivando a experimentação com novas tecnologias e práticas de negócios e além disso, a capacitação contínua dos funcionários em habilidades digitais será fundamental para garantir que eles possam aproveitar ao máximo as novas ferramentas e recursos disponíveis.

O futuro da transformação digital no shopping center é emocionante e cheio de oportunidades, pois, ao investir na cultura organizacional e na capacitação dos funcionários, o shopping center estará bem posicionado para se destacar em um mercado cada vez mais digitalizado e oferecer uma experiência de compra excepcional aos seus clientes e além disso, com a inserção do varejo 4.0, revolucionando a maneira como os varejistas automatizam processos, personalizam a experiência do cliente e integram canais de vendas, o que corrobora com a satisfação dos clientes e da empresa de uma forma geral.

3 METODOLOGIA

O método utilizado para a elaboração do respectivo projeto é de natureza descritiva e busca realizar a análise de um fenômeno a fim de estabelecer relações entre variáveis, nesse caso, visa estabelecer a relação entre a transformação digital do shopping center e o varejo 4.0. Possui, ainda, um recorte qualitativo.

Por fim, ainda é possível afirmar que em relação aos seus objetivos, é uma pesquisa de natureza exploratória, haja vista que tem como finalidade, iniciar, sem esgotar novos esclarecimentos e concepções por meio de uma visão panorâmica acerca da problemática.

A coleta de dados, para a realização do projeto, foi realizada com lojistas do empreendimento, com idades variadas. Para a realização das entrevistas será enviado um convite formal que explique a dimensão e as propostas da pesquisa

em questão, acompanhada do TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecidos).

O instrumento utilizado foi o uso de roteiro de entrevista semiestruturado, sem perguntas pré-definidas, mas que possam dar direcionamento para a realização das entrevistas, considerando a individualidade dos discursos dos informantes. As entrevistas foram todas, realizadas presencialmente.

4 RESULTADOS

Ao aplicar a metodologia e tecnologias descritas acima, obtivemos resultados importantes que fornecem insights sobre a situação atual do shopping center no que diz respeito à transformação digital e implementação do Varejo 4.0. A análise de dados pode ajudá-lo a identificar padrões e tendências no comportamento do cliente e destacar preferências de compra específicas, histórico de compras e padrões de tráfego em sua empresa. Esta informação é essencial para personalizar a experiência do cliente e permite que as estratégias de varejo sejam adaptadas às necessidades e preferências individuais de cada consumidor.

A integração dos canais de vendas offline e online tem sido apontada como uma oportunidade para melhorar a experiência de compra e aumentar a comodidade do cliente. Ao implementar um sistema integrado de inventário e gerenciamento de estoque e oferecer opções de compras on-line e retirada na loja, o shopping center pode oferecer uma jornada de compras mais integrada e coesa, ao mesmo tempo em que atende às preferências omnicanal dos consumidores.

Automatizar processos operacionais como estoque e gerenciamento de estoque é importante para aumentar a eficiência e reduzir custos operacionais. A implementação de um sistema automatizado de gerenciamento de estoque utilizando tecnologias como códigos RFID e QR melhora a rastreabilidade do produto e otimiza os processos de pedidos e o gerenciamento de estoque.

Para garantir uma transição tranquila para o Varejo 4.0, é essencial treinar os proprietários de lojas para usar novas tecnologias e processos. O programa contínuo de treinamento e suporte ajuda os lojistas a aprender técnicas para

aproveitar ao máximo as ferramentas e recursos para aumentar a eficiência operacional e melhorar a experiência do cliente.

A renovação das políticas internas do shopping center cria um ambiente mais propício à inovação e à educação contínua para os lojistas. Os esforços da empresa no desenvolvimento de programas de fomento à inovação, no estabelecimento de políticas que valorizem a formação profissional qualificada e no desenvolvimento e desenvolvimento de suas equipes se refletem no aumento da satisfação e do engajamento dos colaboradores.

Como resultado destas iniciativas, uma cultura de inovação em compras e aprendizagem contínua espalha-se por toda a organização para impulsionar a excelência e adaptar-se às exigências do mercado em constante mudança. Os resultados alcançados destacam a importância da adoção de práticas e estratégias coerentes com os princípios do Varejo 4.0 para o sucesso e sustentabilidade do shopping center. A integração da tecnologia, a formação dos colaboradores e a promoção de uma cultura organizacional orientada para a inovação estão no centro da iniciativa.

Os resultados obtidos refletem também uma melhoria significativa na eficiência operacional do shopping center. A automação de processos aliada à integração de canais de vendas e análise de dados permite uma gestão de recursos mais precisa e ágil, reduzindo desperdícios e otimizando custos operacionais. Isto contribui para fortalecer a competitividade da empresa no mercado e garante a sua sustentabilidade a longo prazo.

Adicionalmente, personalizar a experiência do cliente tem-se revelado uma estratégia de compras diferenciadora e de fidelização de clientes. Essa abordagem personalizada fortalece o relacionamento entre shoppings e clientes, impactando positivamente nas vendas e na fidelidade à marca.

Outro aspecto relevante dos dados foi a melhoria na eficácia dos resultados das campanhas de marketing e promoção do shopping center. Com base nos dados coletados e na compreensão mais profunda do perfil e comportamento dos clientes, foi possível direcionar as estratégias de marketing de forma mais precisa e segmentada. Isso resultou em um aumento no retorno sobre o investimento em marketing, com campanhas mais eficientes e maior engajamento do público-alvo.

A formação contínua dos lojistas também tem um impacto significativo nos resultados alcançados pelo shopping center. Ao investir no desenvolvimento profissional de sua equipe, a empresa fortalece sua base de talentos e fomenta uma cultura de excelência e inovação. Lojistas devidamente treinados e engajados tornam-se parceiros estratégicos na condução do sucesso do shopping, contribuindo ativamente para o seu desenvolvimento e crescimento, como mencionou o gestor comercial do shopping:

"Vemos os nossos lojistas cada vez mais preparados e principalmente, engajados nessa movimentação e atualização digital. Lojas ativas nas redes sociais, produzindo conteúdo e prestando um atendimento digital cada vez melhor, fortalecem muito a nossa marca e nos ajudam no processo de digitalização do Shopping."

A implementação do Varejo 4.0 nas lojas do shopping center também impacta positivamente a experiência do cliente em termos de comodidade e praticidade. A integração dos canais comerciais e a automação dos processos operacionais permitem que os clientes comprem com mais rapidez e eficiência, sem comprometer a qualidade do serviço. Isso proporciona ao consumidor uma experiência de compra mais agradável e satisfatória, fortalecendo a liderança e o engajamento com a empresa.

Por fim, os resultados obtidos evidenciaram a importância de uma abordagem holística e estratégica para a transformação digital no varejo. O sucesso do shopping center na implementação do varejo 4.0 não se limita apenas à adoção de tecnologias avançadas, mas sim à integração dessas tecnologias com uma cultura organizacional voltada para a inovação, uma equipe capacitada e motivada, e políticas internas flexíveis e adaptáveis. Essa abordagem abrangente e centrada no cliente foi fundamental para o alcance dos objetivos do empreendimento e sua posição de liderança no mercado

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo deste estudo foi de introduzir o Varejo 4.0 na perspectiva de um shopping center. A finalização da análise realizada em um centro de compras em Curitiba ressalta a importância teórica da pesquisa, levando em conta a falta de material sobre a implementação do Varejo 4.0 no

ramo comercial, principalmente em shoppings centers. A seleção do shopping como foco do estudo foi feita devido às suas particularidades e influência no contexto da cidade. O estudo teve como objetivo preencher uma lacuna na área acadêmica ao analisar de que forma a administração de um centro comercial pode incorporar os conceitos e ferramentas do Varejo 4.0 em suas atividades comerciais. Ao apresentar informações sobre as táticas, obstáculos e consequências dessa mudança, a pesquisa auxilia na compreensão mais ampla da digitalização do setor varejista, especialmente nos shoppings. As conclusões e interpretações conquistadas através da análise de caso oferecem dados preciosos não apenas para os administradores e especialistas do centro comercial em questão, mas também para estudiosos, investigadores e outros indivíduos interessados no assunto. A compreensão dos elementos que impactam a implementação do Comércio Varejista 4.0, juntamente com os aspectos positivos e obstáculos relacionados, podem direcionar diretrizes e medidas futuras no ramo, estimulando a inovação e a competitividade. Resumidamente, a pesquisa ajuda a impulsionar o progresso do saber acadêmico e prático sobre a implementação do Varejo 4.0 em espaços de compras, ressaltando a relevância de se adequar às transformações tecnológicas e aproveitar novas possibilidades de mercado para assegurar a importância e durabilidade no cenário atual.

REFERÊNCIAS

ASMARE, Aregu; ZEWDIE, Shimelis. Omnichannel retailing strategy: a systematic review. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 32, n. 1, p. 59-79, 2022.

BERNARDES, Vanessa Santolin. **Resposta à transformação digital na perspectiva de incumbente: um estudo exploratório de um varejo de moda no Brasil**. 2019. Tese de Doutorado. Fundação Getúlio Vargas, 2019.

BERNARDES, Vanessa Santolin; GUISSONI, Leandro Angotti. O varejo não será mais o mesmo. **GV-EXECUTIVO**, v. 19, n. 4, p. 32-35, 2020.

BURGOS, Victoria Del Pilar Santos; SÁNCHEZ, Juan Romelio Mendoza. Relación del marketing omnicanal y las comunicaciones integradas en una empresa peruana. **Economía & Negocios**, v. 3, n. 2, p. 10-22, 2021.

DE LACERDA, Leonardo Lincoln Leite; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida; BIZ, Alexandre Augusto. **Liderança para inovação nos setores de hospitalidade e turismo**: revisão integrativa da literatura. Rosa dos Ventos, v. 13, n. 1, p. 22-38, 2021.

Disponível

em:

<https://www.redalyc.org/journal/4735/473565472002/473565472002.pdf>

FERNANDES, Guilherme Freire et al. **Análise dos desafios do marketing digital em uma empresa de consultoria em mídias sociais**: estudo de caso. Revista de Gestão e Secretariado, v. 15, n. 2, p. e3522-e3522, 2024. Disponível em:

<https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/3522>

FILIPPE, Laura; BARBOSA RIBEIRO, Raquel; FERNANDES, Filipa. A comunicação omnicanal das agências de viagens com os seus consumidores. **Comunicação Pública**, v. 15, n. 28, 2020.

GONZÁLEZ-URBÁN, Mónica. El enfoque omnicanal EdTech centrado en la experiencia del usuario en el aprendizaje en línea. **Transdigital**, v. 3, n. 6, p. 1-18, 2022.

GREGO, Maria Beatriz Pereira Gonzaga. **O impacto das experiências personalizadas no comportamento do consumidor jovem de festivais**. 2024.

Tese de Doutorado. 2024. Disponível em:

<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/50116>

JAYME, Érica do Nascimento Ortiz. **Um círculo virtuoso: a relação entre lealdade e programas de fidelidade no varejo brasileiro**. 2021. Leferencia.info. 2021.

KLEIN, Sara Suave; DOS SANTOS, Rozali Araujo. **Gestão da inovação em uma cooperativa de crédito**. Seven Editora, 2024. Disponível em:

<http://sevenpublicacoes.com.br/index.php/editora/article/view/3625>

LAPA, Tiago Gomes. **O Omnicanal: Um Estudo de Caso de Plataformas de Comércio Eletrónico dos Retalhistas Alimentares em Portugal**. 2021. Dissertação de Mestrado. Instituto Politecnico do Porto (Portugal).2021.

LEITE, Roberto; WELTER, Marisete Maria; DA SILVA BARRETO, Laís Karla. Revendedor de Combustíveis 4.0 no Brasil: Direcionamentos Estratégicos no Século 21. **Epitaya E-books**, v. 1, n. 13, p. 89-104, 2021.

LEME, Paulo Henrique. **Um estudo exploratório sobre a transformação digital no varejo alimentar sob a perspectiva de profissionais das redes supermercadistas regionais**. 2023. Tese de Doutorado. Fundação Getúlio Vargas, 2023.

MENDES, Gabriel Damazio Nobre. **Apoio tecnológico no atendimento supermercadista: mitigando temores e entendendo a satisfação do cliente.** 2023. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/55929>

MORAIS, Felipe. **Transformação digital: como a inovação digital pode ajudar no seu negócio para os próximos anos.** Saraiva Educação SA, 2019.

NACIF, Sibelle. **Transformação digital no varejo sob perspectiva dos vendedores de lojas físicas e das atividades tradicionais do funil de vendas.** 2020. Tese de Doutorado. 2020. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/29053>

SILVA, Raphaella Kadydja Fernandes Filgueira da. **O uso do whatsapp como canal de vendas em uma distribuidora de combustíveis.** 2023. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/52993>

VERONICO, Deyvison dos Santos. **E-commerce & loja 4.0: estratégias com tecnologia e bom atendimento.** 2021. Trabalho de Conclusão de Curso, Fundação Getulio Vargas, 2021.

APÊNDICE 1 - GUIA DE ENTREVISTAS COM LOJISTAS

- Breve explicação sobre o propósito da entrevista.
- Comprometimento de que as respostas do entrevistado serão tratadas de forma confidencial e anônima.

INFORMAÇÕES GERAIS:	
PESQUISADOR:	
DATA DA ENTREVISTA:	
LOCAL DA ENTREVISTA:	
ENTREVISTADO:	
CARGO/POSIÇÃO:	
TEMPO ESTIMADO DA ENTREVISTA:	

CONTEXTO DA LOJA:

- 1) Como descreveria o perfil de clientes que frequentam a sua loja no shopping?
- 2) Quais são os principais produtos ou categorias que você vende e qual é o seu diferencial competitivo?

DESAFIOS NO VAREJO:

- 3) Quais são os maiores desafios que você enfrenta como lojista dentro de um shopping center?
- 4) Como você lida com a sazonalidade e variações de fluxo de clientes ao longo do ano?

TECNOLOGIA E INOVAÇÃO:

- 5) Em que medida a tecnologia (como vendas online, sistemas de ponto de venda, gestão de estoque etc.) impactou sua forma de operar a loja?
- 6) Você vê oportunidades de integração entre o ambiente físico da loja e as plataformas online?

EXPERIÊNCIA DO CLIENTE:

- 7) Como você trabalha para melhorar a experiência do cliente na sua loja?
- 8) Quais estratégias você utiliza para atrair e reter clientes em um ambiente competitivo como o do shopping center?

PERSPECTIVAS FUTURAS:

- 9) Como você enxerga o futuro do varejo físico, especialmente em shopping centers?
- 10) Quais são as principais tendências que você acredita que moldarão o setor nos próximos anos?