

Estratégia competitiva no varejo diante da pandemia Covid-19*

Competitive strategy in retail facing the Covid-19 pandemic

Givaldo Guilherme dos Santos

Universidade Paulista – UNIP

givaldo.santos@docente.unip.br

Vânia Maria Jorge Nassif

Universidade Nove de Julho – UNINOVE

vania.nassif@uni9.pro.br

RESUMO

Esse artigo de natureza técnica se propõe a analisar a aplicabilidade de ações estratégicas em um arranjo de varejo também conhecido como mall, através de um plano de contingência investido durante a Pandemia Covid-19. Aspectos sobre a ótica do varejo em centros comerciais e da teoria da competitividade foram analisados tendo como objeto uma pesquisa empírica e as ações promovidas em um centro comercial. A fundamentação teórica revelou no campo da evolução do varejo, cenários intrínsecos relacionados as mudanças em novos tipos de arranjos dessa natureza. Os resultados apontaram com a aplicação das medias adotadas no plano de contingência a eficácia do método com a permanência de praticamente 80% dos postos de trabalho e a manutenção em torno de 70% das operações de varejo que conseguiram sobreviver e não colapsar financeiramente com o cenário da Pandemia Covid-19 no mall.

Palavras-chave: Estratégia competitiva, Varejo, Pademia Covid-19 , Mall.

ABSTRACT

This technical article aims to analyze the applicability of strategic actions in a retail arrangement also known as mall through a contingency plan invested during the Covid-19 Pandemic. Aspects from the perspective of retail in shopping centers and the theory of competitiveness were analyzed having as object an empirical research and the actions promoted in a shopping center. The theoretical foundation revealed in the field of retail evolution intrinsic scenarios related to changes in new types of arrangements of this nature. The results showed, with the application of the measures adopted in the contingency plan, the effectiveness of the method with the permanence of practically 80% of the jobs and the maintenance of around 70% of the retail operations that managed to survive and not collapse financially with the scenario of the Covid-19 Pandemic at the mall.

Keywords: Competitive strategy, Retail, Pademia Covid-19 , Mall.

1. INTRODUÇÃO

Essa pesquisa de natureza técnica analisa a aplicação de ações estratégicas diante da pandemia motivada pelo COVID-19 em um centro comercial também conhecido como strip mall ou mall. Um plano de contingência nas ações estratégicas foi proposto pela empresa gerenciadora com vistas a uma nova postura na relação comercial entre lojistas e o mercado. Por tratar-se de um centro de conveniência (bens e serviços de primeira necessidade), as restrições sanitárias não impediram acesso dos clientes ao local durante a pandemia em 90% das operações. Esse tipo de estudo se justifica nesse caso conforme Biancolino et al (2012, p. 304) “o Relato Técnico é uma peça de caráter acadêmico que dá uma contribuição a uma determinada área de conhecimento”.

O efeito devastador provocado pela COVID-19, nome dado pela OMS - Organização Mundial de Saúde para o novo coronavírus (SARS-CoV-2), já mensura dados impressionantes. A OMS alerta que as doenças virais continuam a surgir no mundo e representam um problema sério para a saúde pública. Nos últimos vinte anos foram registradas várias epidemias virais a exemplo da síndrome respiratória aguda grave (SARS-CoV) em 2002 a 2003 e a gripe H1N1 em 2009. A pandemia COVID-19 declarada oficialmente no mundo em 11.03.2020 trouxe consequências sérias ao Brasil a partir de abril de 2020. Diante das medidas sanitárias adotadas na esfera governamental de paralização e restrições de isolamento social, as micro e pequenas empresas do setor de varejo sentiram de imediato uma redução brusca de cerca de 89% nas vendas mensais. Na esfera econômica já são mais de seiscentas mil empresas que encerraram suas atividades e nove milhões de pessoas que perderam o emprego. Esse panorama já projeta a maior queda na história nas vendas no varejo no país (CASCELLA et al, 2020, MS, 2020, SEBRAE, 2020, IBEVAR, 2020, SINDILOJAS, 2020).

Pode-se considerar que o empreendedor brasileiro no varejo vive em um cenário perene de convergência adaptativa diante de um ambiente empresarial com mudanças profundas na atualidade. O varejo específico formado por bens tangíveis em lojas físicas além de enfrentar o desafio promovido pelo *e-commerce* busca no planejamento competitivo melhorar seus resultados. Todavia essa estratégia competitiva foi extremamente abalada pelo surgimento da pandemia COVID-19 exigindo um esforço ainda maior de um grupo de lojistas alocados em um ambiente de varejo (mall), para evitar o colapso financeiro de suas operações.

Esse estudo tem como problemática de pesquisa analisar e mensurar os resultados iniciais obtidos com as medidas tomadas no campo do planejamento competitivo diante do impacto gerado inicialmente com a redução substancial nas vendas. A pesquisa analisou inicialmente o impacto financeiro gerado nas duas principais operações do mall com redução de mais de 50% no faturamento no primeiro mês das restrições (abril, 2020). As principais premissas foram mapeadas durante o primeiro ano da Pandemia Covid-19.. Diante do caráter específico dessa investigação pontuando um “modelo” tipo *Framework* criado pela empresa gestora e suas ações junto aos agentes envolvidos essa investigação seguiu um protocolo de relato técnico revelado nas experiências organizacionais.

O recorte teórico científico está balizado no varejo típico em malls e no planejamento competitivo. O método desenvolvido de caráter exploratório com auxílio de dados estatísticos que corroboraram para os resultados. Praticamente 70% das operações conseguiram recuperação com as ações estratégicas promovidas. As operações que não conseguiram atingir pelo menos o “ponto de equilíbrio” foram

afetadas principalmente pela tipicidade do mix de produtos oferecidos ao mercado. Outro pleito a destacar foi a manutenção em torno de 80% dos postos de trabalho no mall.

2. RECORTE TEÓRICO NO CONTEXTO INVESTIGADO

Nessa seção encontra-se fundamentos e conceitos sobre o varejo praticado em novos arranjos comerciais bem como suas peculiaridades. Em seguida uma abordagem teórica que trata da concepção da gestão estratégica e do planejamento competitivo.

2.1 Novos arranjos de varejo do tipo Strip Mall

Também conhecidos nos EUA há décadas como mini shoppings esses estabelecimentos diante das práticas de zoneamento promovidas em solo americano se convergem tradicionalmente como uma faixa organizada de lojas, daí o nome “*strip mall*” em artérias ou vias de grande fluxo de carros com características específicas. De maneira planejada ou não varejistas de uma forma geral buscam se posicionar suas lojas próximos a outros varejistas o que promove conjuntos de lojas com vistas a uma melhor atratividade mercadológica. O varejo em centros comerciais vem se diversificando nas últimas décadas e novos formatos de arranjos se multiplicam dentro desse cenário perante a agitada transformação impulsionada principalmente pelos avanços tecnológicos. Dentro desse contexto surgem no Brasil novos conceitos de centros comerciais planejados, dotados de infraestrutura própria e figura jurídica específica conhecidos como *strip malls* ou apenas *malls*. Trata-se de equipamentos de varejo ancorados por inteligência de mercado com foco em um público-alvo específico e um mix de lojas de conveniência e serviços (CERVEIRA; NASTRI, 2017, GIULIANI, 2014, MATTAR, 2010, WOLF, 2008, WILLIAMS, 2008, BERMAN; EVANS, 2007).

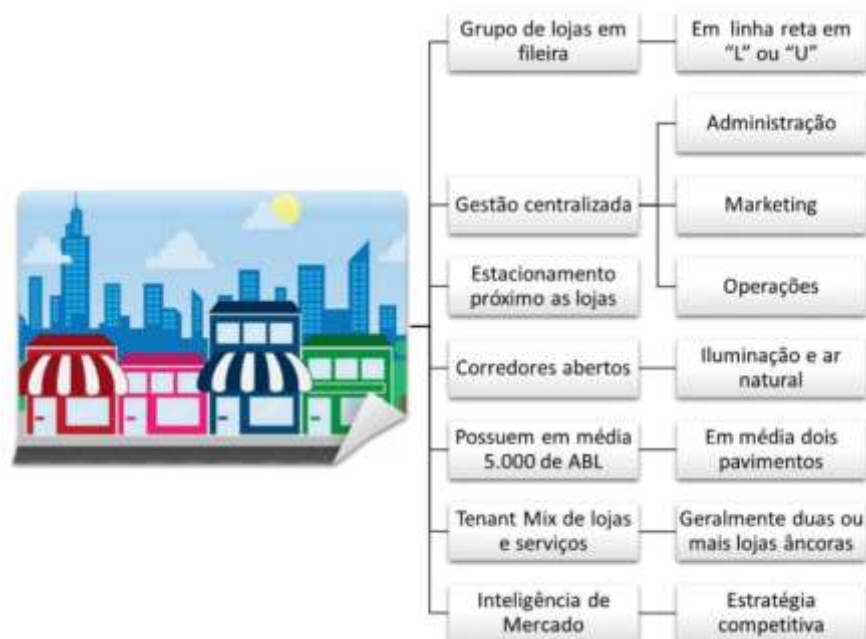
Na gestão empresarial discorre Muller (2014) não é mais suficiente na atualidade gerenciar a empresa como um objeto específico. A qualidade não é mais um objetivo e sim premissa diante de uma dinâmica de inúmeras forças que impõem ao gestor desenvolver uma capacidade de administrar surpresas em um processo sistemático de ação e reação. A concorrência hoje pontua Do Carmo (2020) é exponencial apesar que não é só ela que influencia no mercado. Recentes abordagens na gestão estratégica dão novas dimensões que impactam sobre o aspecto econômico. De acordo Baines et al (2007) se no setor secundário, característico pela produção de bens tangíveis implementam novas ações e estratégias tal qual a Servitização ou Sistema Produto-Serviço também conhecido como PSS (*Product Service System*) que agregam valor com estratégias em serviços. Por outro lado Mattar (2010) discorre que o varejo, no setor terciário da economia se reinventa com inúmeros formatos tradicionais ou híbridos que conforme Fitzsmmons (2014) devem promover uma experiência em serviços com um atendimento customizado e memorável em uma relação ambiental positiva perante um cenário de mudanças sociais, tecnologia da informação e inovação, etc. O cliente nesse contexto é o próprio insumo que interage com todos os recursos e processos sob o comando do gestor.

Esses centros comerciais planejados quanto ao modelo de negócios não são considerados apenas equipamentos com vocação de receitas com foco imobiliário mas também varejista. Apresentam tipicidades em seu contrato de locação, custos específicos além do aluguel. São conhecidos no meio como “*custo total de ocupação*” e envolve três gastos: a) aluguel mínimo e/ou percentual; b) condomínio e c) fundo de

promoção. O aluguel mínimo constitui-se a remuneração pelo espaço locado, podendo ser também percentual que ocorre sob o faturamento da loja. O condomínio trata-se das obrigações com as despesas comuns geradas pela infraestrutura operacional. Já o fundo de promoção é um valor fixo típico para ações de marketing. Estes custos devem se manter abaixo do 18% a 15% (dependendo do mix de produtos e margem de contribuição), sob o faturamento mensal da operação como um indicador de sustentabilidade nos custos fixos. O percentual desse custo de permanência deve atrair a atenção não somente do lojista mas também do shopping center com vistas a antecipar medidas corretivas para a operação (DE LIMA; DE MENDONÇA; PELEIAS, 2010, WILLIAMS, 2008).

Analogamente os centros comerciais planejados também conhecidos como mall possuem uma carteira de cobrança semelhante aos grandes centros comerciais. A Abrace (2020) dimensiona tecnicamente um shopping center em relação a um strip mall como um equipamento de varejo com mais de 5.000 m² de ABL (área bruta locável), dotado de inteligência de mercado, infraestrutura e gestão centralizada. Dentro desse contexto surgem novos arranjos comerciais no que se refere a arquitetura, identidade, legibilidade, reimaginando a tipologia convencional de shopping center com forte apelo de conveniência e serviços promovendo uma nova configuração comercial no cenário urbano. Com o desenvolvimento dos centros urbanos no século XX tinha um fator amplamente voltado para dependência de carros. O novo cenário de varejo promoveu novas sinergias de compras que envolve desde o projeto arquitetônico, design, clima, exposição dos produtos e experiências de compras. Com o declínio dos centros urbanos nos USA, envelhecimento dos shoppings convencionais, novas formas emergentes híbridas que combinam aspectos de comércio de rua, vendas online e o modelo de shopping tradicional surgem como novas soluções de arranjos no varejo. A Figura 2 ilustra o *layout* de um *strip mall* padrão (RAO, 2020, SILVA; AUGUSTO, 2020, KOESTERS, 2018, SANTOS et al 2018, MATTAR, 2010, SOUTHWORTH, 2005).

Figura 1 - Strip Mall - Modelo Padrão



Fonte: Elaborado pelos autores

Em recente estudo a Abrace (2018) entidade no setor de shopping centers desenvolveu uma pesquisa sobre a evolução dos *Strip malls* no Brasil. Geralmente esses centros estão em localizações privilegiadas em grandes corredores viários com grande fluxo de veículos atendendo uma demanda de passagem. Tem em seu ambiente lojas específicas de consumo diante de um estudo prévio de mercado. Algumas características tais como: atender público de vizinhança de baixa permanência no local, foco em consumo de conveniência, alimentação e serviço etc., em um ambiente com uma infraestrutura otimizada e mix de lojas enxuto.

Outro aspecto peculiar a esse tipo de empreendimento está relacionado ao *lead time* (tempo de espera entre os processos de compra) nesse tipo de varejo. O tempo de permanência na média é bem inferior se comparado aos grandes centros (shopping centers). Geralmente são dotados de operações pontuais diante de um estudo de mercado que identifica as principais necessidades de um público-alvo dentro da área isócrona (entorno do empreendimento). São arranjos comerciais dotados de uma sinergia de mobilidade em seu interior com uma infraestrutura capaz de convergir de forma plena em todas as ações do consumidor. Essa mistura de experiências de compra tangível e fatores intangíveis conforme Giansesi e Correa (2011) se traduz em uma comparação entre o que o cliente esperava do serviço e o que ele percebeu do serviço prestado. Pode-se considerar nesse tipo de empreendimento a jornada do cliente como um ciclo imaginário de processos ou momentos fundamentais que o cliente vivencia desde o acesso ao estacionamento até sua saída do centro comercial conforme ilustra a matriz na Figura 1.

Figura 2 - Momentos da verdade do cliente em um mall

MOMENTOS DA VERDADE (CLIENTE EM UM MALL)					
1	2	3	4	5	6
ACESSO ESTACIONAMENTO	ENCONTRAR VAGAS	ACESSO AS LOJAS	INSTAÇÕES DO MALL	LOJAS	SAIR DO ESTACIONAMENTO
Facilidade	Identificação	Percurso a pé Lead Time	WC, elevadores, escadas, corredores, iluminação	Experiência de consumo	Facilidade
Vias de acesso	Vagas, iluminação, Sinalização	Instalações, calçadas, sinalização.	Atendimento, Segurança, Limpeza, ambiente humanizado	Produto, preço, ambiente, atendimento, tecnologia, evidências físicas	Facilidade descarregar compras. Opções externas, semáforos, rotas de saída.
Tempo médio de experiência no Mall sob a expectativa do Cliente					
1 minuto	1 minuto	1 minuto	1 minuto	25 minutos	3 minutos
Tempo médio consagrado - Entre 20 a 30 minutos de permanência do cliente no mall					
Vagas de Garagem (100) giro médio dia - 10 carros por vaga = 1.000 clientes/dia					
Tiquete médio esperado: R\$ 65,00x 1.000 pessoas = 1.950.000,00 por mês.					

Fonte: Com base em Giansesi e Correa (2011, p. 123)

2.2 Estratégia competitiva e o varejo físico

Há poucas décadas o varejo tinha uma posição de denominação por grandes organizações e apesar da concorrência sempre ter existido não era tão acirrada como na atualidade. A ruptura de grandes carteis, o progresso econômico, internacionalização, globalização e a dinâmica tecnológica entre outros, amadureceram estudos sobre a busca de vantagem competitiva nesse mercado. Na

teoria clássica da administração Fayol (1916) já reconhecia a necessidade de se coordenar diferentes funções no ambiente empresarial. Contudo a aplicação da estratégia nos negócios pode-se considerar os primeiros estudos diante de Ansoff em 1965. A partir da década de 1970 o termo estratégia evolui como uma nova dimensão do conhecimento e inúmeras empresas diante do processo de expansão e das exigências do mercado passaram a traçar um plano composto de objetivos e metas com vistas a alcançar vantagem competitiva. Surge então o termo planejamento estratégico que consiste na elaboração de processos em um ciclo temporal com projeções de curto, médio e longo prazo. Os esforços e recursos empregados são mensurados através do tempo balizando-se também pelos ciclos passados. Nesse contexto a estratégia aparece como um conjunto de produtos do planejamento dentro de um protocolo de ações seguidas pelos envolvidos (TROVÃO, 2020; GONÇALVES et al, 2017; DE OLIVEIRA, 2004; ALDAY, 2002; PARENTE, 2000; ANSOFF, 1991; PORTER, 1999).

Esse plano tem um caráter coletivo e depende do esforço contínuo, permanente e compartilhado de todos os atores envolvidos no ambiente empresarial conectado com o avanço das tecnologias da informação e de gestão. Exige um exame sistemático de suas ações bem como realinhamentos no percurso diante dos resultados obtidos. Pode-se considerar dois aspectos fundamentais dentro desse contexto: a determinação dos objetivos da organização e as escolhas dos meios, recursos para se alcançar seus propósitos. A estratégia empresarial pode ser considerada na atualidade como um instrumento gerencial indispensável. Dentro desse ambiente as estruturas gerenciais tornam-se tão persuasivas e influentes tal qual um código genético. E na medida que esse ambiente empresarial fica mais complexo e variado demanda uma necessidade maior de pluralidade genérica em suas ações gerenciais (PADILHA et al, 2020; PARENTE, 2010; PRAHALAD; HAMEL, 2005; STONE, FREEMAN, 1995; MINTZBERG, 1994).

O planejamento estratégico deve contemplar planos: estratégico, tático e operacional. O plano estratégico diz respeito a organização como um todo (nível institucional) e os planos tático e operacional estão relacionadas as dinâmicas de atuação (planos de ação), de cada área na empresa. Ela se inicia com a análise ambiental (micro e macro ambientes), no que diz respeito aos fatores internos (forças e fraquezas) e fatores externos (riscos e oportunidades). Envolve questões tanto de conteúdo como de processo, exigindo uma um pensamento sistemático e temporal. Existe em diferentes níveis e exige um exercício contínuo de ordens conceitual e analítico no pensamento organizacional. Não se trata de uma metodologia apenas de longo prazo como verificado no passado em economias planejadas. Tornou-se presente e fundamental também na gestão de pequenos negócios. Diante da sua evolução e importância a estratégia tem o status na atualidade de uma disciplina acadêmica independente assim como o marketing e finanças com inúmeras correntes, escolas e modelos sobre o pensamento estratégico (ALMEIDA, OLIVEIRA, 2020; FARIAS, LIMA, 2020; MINTEZBERG et al, 2009; ALDAY, 2000; KOTLER, 2000, ANSOFF, 1993; ACKOFF, 1966).

2.3 Administração estratégica e vantagem competitiva

A habilidade de uma organização de qualquer porte em ser sustentável e criar diferencial no mercado há um consenso na atualidade que depende principalmente da implementação de um bom plano estratégico. Esse processo exige um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem conduzir a organização a materializar uma trajetória que a leve a promover vantagem competitiva. Esse procedimento se

inicia quando a organização define a sua missão, o que ela aspira a longo prazo. Entretanto no varejo o empreendedor deve estar preparado para atuar com um cenário de estratégias emergentes, propor-se a fazer uma leitura em tempo hábil desse ambiente e apresentar realinhamentos no percurso. Nessa composição também pode-se afirmar que não existe uma estratégia certa ou errada. Existe a estratégia que deu certo sempre orientada para a perenidade do negócio e vantagem competitiva. A vantagem competitiva emergiu como teoria no início do século passado dando origem a Teoria da Competitividade que desde Ansoff (1965) vem adquirindo novos conceitos. A competitividade não é estática, ela é dinâmica e muitas vezes até repentina como no varejo com a sua crescente diversidade de novos modelos de negócios (DA ROCHA ROBASKI, 2020; ANDRADE, CONTADOR et al, 2016; MATTAR, 2010; CONTADOR, 2008; BARNEY, HESERLY, 2007; ANSOFF, 1993).

Conforme Porter (1990, p. 3), as regras da concorrência envolvem cinco forças competitivas: “a entrada de novos entrantes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes”. Essas cinco forças segundo o autor envolvem regras que projetam a eficácia na sustentabilidade empresarial. Dentro dessa análise os centros comerciais planejados são dotados em sua maioria de lojistas classificados juridicamente como pequenos negócios. Essa condição impõe muitas vezes desafios para esse tipo de empreendedor que depende de si próprio para desenvolver estratégias em seu campo de atuação. Isso exige uma leitura dinâmica do seu ambiente de negócios além de uma capacidade de reação muitas vezes com foco apenas na sobrevivência e gerenciamento de rotina, diante de fatores competitivos tais como: produto, custos, precificação, atendimento, qualidade intrínseca, concorrência entre outros (FARAH, CAVALCANTI, MARCONDES, 2018; SLACK, 1993). A Figura 3 apresenta o macro ambiente enfrentado pelas organizações segundo Barney, Heserly, (2007).

Figura 3 - Ambiente geral enfrentado pelas organizações



Fonte: Com base em (Barney; Heserly, 2007, pág. 26).

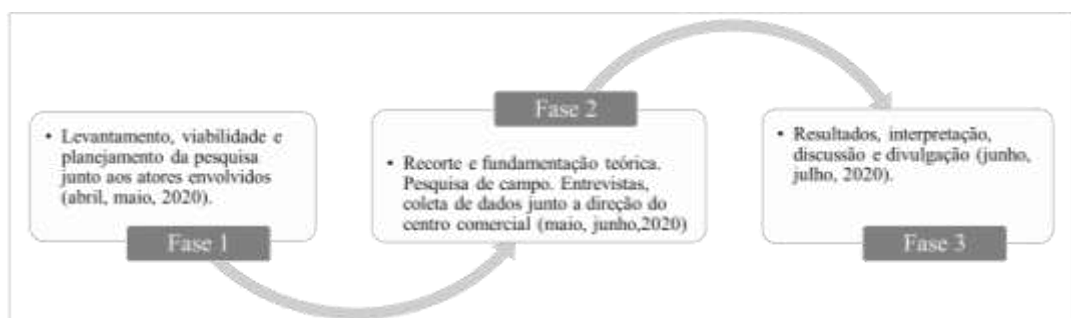
O varejo se apresenta como um canal de distribuição para o consumidor final. Depende em grande parte de estratégias de oportunidade ambiental como diferencial competitivo. Dentro desse macro ambiente um dos maiores feitos da aplicação na estratégia no varejo na atualidade consiste em prever e se antecipar cenários diante

de tantas variáveis externas imprevisíveis (inflação, crises mundiais, comportamento de consumo, evolução tecnológica, novos formatos de negócios (disruptivos), políticas governamentais, mudanças climáticas, questões ambientais e sanitárias, infraestrutura urbana, comportamento social, etc.). No ambiente interno pautar quase que diariamente políticas de preço, produto, praça, pessoal (problemas não previstos com mão de obra), processos, comunicação e posicionamento da imagem perante o mercado. Dentro do processo o varejista é a última ponte entre o cliente e a tomada de decisão de compra. São atores dentro de um mercado muitas vezes fugaz, responsáveis pela distribuição de bens de consumo e serviços que no escopo de sua estratégia deve contemplar sempre um plano de contingência em sua jornada contínua de inúmeras variáveis de imprevisibilidade ambiental (KIM, HWANG, 2020; FALLER; DE ALMEIDA, 2014; PARENTE, 2000).

3. PERCURSO METODOLÓGICO DIANTE DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Através de uma pesquisa exploratória, descritiva, qualitativa com auxílio de dados estatísticos as informações foram colhidas junto a empresa gestora do mall durante o período entre abril, maio e junho de 2020. Na fase inicial através de entrevistas abertas presenciais e acesso a relatórios gerenciais com a direção, foram coletados dados pertinentes ao cenário de impacto inicial da pandemia. Justifica-se esse tipo de método diante da natureza do estudo que foi conduzida através de um protocolo específico desde a viabilidade, concepção, planejamento execução, coleta e interpretação dos dados. Nesse cenário a abordagem qualitativa destaca-se que a verdade não se comprova numérica ou estatisticamente, mas convence na forma de experimentação empírica, a partir de investigação feita de forma detalhada, abrangente, consistente e coerente (DE SORDI, 2017; CRESWELL, 2010; GIL, 2008). Na Figura 1 apresenta um fluxograma geral das ações desenvolvidas durante o percurso da pesquisa.

Figura 3 - Fases da pesquisa



Fonte: Autores (2020)

3.1 Diagnóstico da situação problema

Com o cenário da COVID-19 no início de abril 2020 o mall em questão apresentou de imediato uma queda substancial nas vendas. Esse cenário levou os agentes envolvidos (empresa gerenciadora, sócios do mall e lojistas) a traçarem uma nova estratégia com ações contingenciais com vistas em um primeiro momento em evitar um colapso generalizado nas operações. Essas ações deram origem a um *Framework* de atuações alinhando com todas as partes envolvidas bem como estratégias propostas para alavancar as vendas no mall. No cenário desse *framework*

foram propostas ações dentro de um tripé de estratégias composto de: a) Gestão de Custos, b) Ações de Marketing e c) Operações.

3.2 Característica da organização (Arranjo comercial tipo mall)

- a) **Tipo de Arranjo:** Centro comercial planejado com lojas de varejo e serviços. Classificação “Ltda”.
- b) **Propriedade do Capital:** Nacional
- c) **Terceiro Setor da Economia** – Arranjo comercial planejado com operações de varejo e serviços com infraestrutura própria tais como: estacionamento, segurança, limpeza, área de convivência etc.).
- d) **Porte:** Classificada juridicamente como “empresa de pequeno porte” composta em média de vinte postos de trabalho envolvendo profissionais orgânicos, terceirizados e prestadores de serviços.
- e) **Modelo de Negócios:** centro comercial planejado com foco no público-alvo na área isócrona “entorno do empreendimento”. Operações com características para atender um público de conveniência e serviços. Baixa permanência e alta rotatividade, com algumas operações com alto fluxo perene de clientes tais como (supermercados, padarias, pet shopping, etc.) complementada por operações de serviços (salas comerciais, academias, etc.). Alta probabilidade de taxa de conversão em vendas, cliente que vai ao mall já tem uma atividade fim determinada de compras. Por ter uma previsão de mix de atividades pontual deve atrair empreendedores com operações consagradas ou redes de franquias. Praticamente 80% das operações são de pequeno porte (lojas satélites) e 20% com operações tipo âncora (grande atração de clientes/dia); Figura jurídica de Condomínio para dar sustentabilidade e equilíbrio operacional bem como rateio das despesas comuns.
- f) **Estrutura Organizacional:** Possui gestão centralizada sob as áreas de administração, marketing e operações.
- g) **Estrutura Mercadológica:** Centro comercial dotado com em média cerca de 100 vagas de estacionamento gratuito. Tíquete médio em torno de R\$ 87,00; média de público dia em torno de 1.200 pessoas; cerca de vinte operações de varejo e serviços com previsão média geral de Valor Geral de Vendas Mensal (VGV) em torno de R\$ 2.000.000,00.
- h) **Receitas Previstas:** Locação com incidência de aluguel fixo e percentual sobre faturamento operacional; locações temporárias (quiosques) e locação de espaços para merchandising.
- i) **Formato de Rentabilidade:** Negócio com apelo nas receitas locatícias no formato de aluguel fixo e aluguel percentual para cada atividade em uma área bruta locável (ABL) abaixo de 5.000 m² com investimentos que variam com valores acima de R\$ 15.000.000,00 e *payback* (retorno) previsto em média entre 7 e 15 anos e rentabilidade anual em torno de 5,5% nos primeiros dois anos de operação com alavancagem comercial prevista a partir do terceiro ano com a previsão de incidência de aluguel percentual.
- j) **Tipo de Tributação:** índice de 14,33% sobre todas as receitas locatícias apuradas mensalmente.

3.3 Protocolo da pesquisa de campo

Na pesquisa empírica considera-se três ciclos na coleta e tabulação dos dados: Primeira etapa foi desenvolvida uma jornada com uma pesquisa exploratória

envolvendo os principais atores no processo. A empresa administradora após aceitar realizar o estudo, não se omitindo em revelar os agentes que fazem parte da administração, entretanto solicitou que a investigação ocultasse mencionar nomes das lojas, marcas, sócios, clientes ou agentes diretamente envolvidos (empreendedores) com objeto de estudo guardando a devida confidencialidade diante da importância dos dados fornecidos.

Em um primeiro momento foram realizadas entrevistas abertas com um questionário pré-estruturado para a coleta de dados iniciais. Foram entrevistados dentro de um cronograma previsto em 2020 além do diretor da empresa gestora AGS Nacional, Sr. Adilson Santos e o Sr. Valberto Garcia (diretor financeiro da AGS Nacional. Infelizmente durante o percurso do estudo o Sr. Valberto Garcia contraiu a Covid-19 e se afastou da pesquisa entretanto sua equipe forneceu de forma global todos os dados necessários para a continuidade da investigação na esfera financeira.

Dentro desse levantamento exploratório inicial com a devida permissão da administração e consentimento dos entrevistados foram levantados dados através de entrevistas abertas também com lojistas, funcionários e parceiros do mall no tocante as ações contingenciais diante da Covid-19. Em um segundo momento foi realizada uma pesquisa documental com o levantamento global de todos os protocolos e ações estratégicas durante o período pós-pandemia com os dados fornecidos pela empresa administradora. De forma descritiva o Quadro 1 demonstra passo a passo o levantamento inicial bem como documental fornecido pelo centro comercial.

Quadro 1- Pesquisa de Campo - Descrição de Atividades

Pesquisa de Campo - Etapas e Processos						
Nº	Etapa	Tipo de Pesquisa	Coleta de dados	Nº	Atores/documentos	Objetivo
1	Inicial	Exploratória	Entrevistas Abertas	1	Agentes da Administração	Coletar informações estratégicas para a elaboração do construto.
				2	Lojistas	
				3	Funcionários	
				4	Clientes	
				5	Parceiros	
2	Secundária	Pesquisa documental	Levantamento de dados documentais do mall	1	Mapas de auditoria fluxo de veículos .	Analisar dados com o desempenho comercial do mall antes de depois da Covid-19
				2	Mapas de auditorias de faturamentos das lojas.	
				3	Mapas de ocorrências patrimoniais.	
				4	Plano estratégico pós-pandemia.	
				5	Plano de comunicação integrada de marketing.	
				6	Planilhas financeiras de resultados no período.	
				7	Planilhas de receitas de (CTO).	
				8	Planilhas financeiras dos resultados obtidos no período antes e pós pandemia (DRE's).	
3	Resultados	Tabulação dos dados	Relacionar pesquisa exploratória com pesquisa secundária.	1	Mensurar dados com apoio de ferramentas estatísticas (Excel).	Apurar os resultados encontrados. Correlação com coleta de dados iniciais e dados documentais que demonstram a eficácia no plano de contingência durante o período pós-pandemia.

Fontes: Autores

Os resultados qualitativos obtidos com a pesquisa exploratória inicial foram determinantes para a condução na estratégia metodológica adotada de forma a apurar e validar o levantamento de campo. Os critérios mensurados através da coleta de dados mercadológicos e financeiros foram determinantes para a legitimidade dos resultados encontrados.

3.4 Contexto investigado

O objeto de análise trata-se de uma organização do ramo varejista, também conhecida como mall localizada na região de Campinas/SP. O público-alvo do centro comercial está localizado na área primária do negócio, com tempo médio de acesso de quinze minutos até o local. O empreendimento possui infraestrutura para os clientes inclusive com estacionamento gratuito e fácil acesso as lojas. O mix de lojas está direcionado para um público de conveniência com produtos geralmente de primeira necessidade (padaria, hortifruti, alimentação etc.).

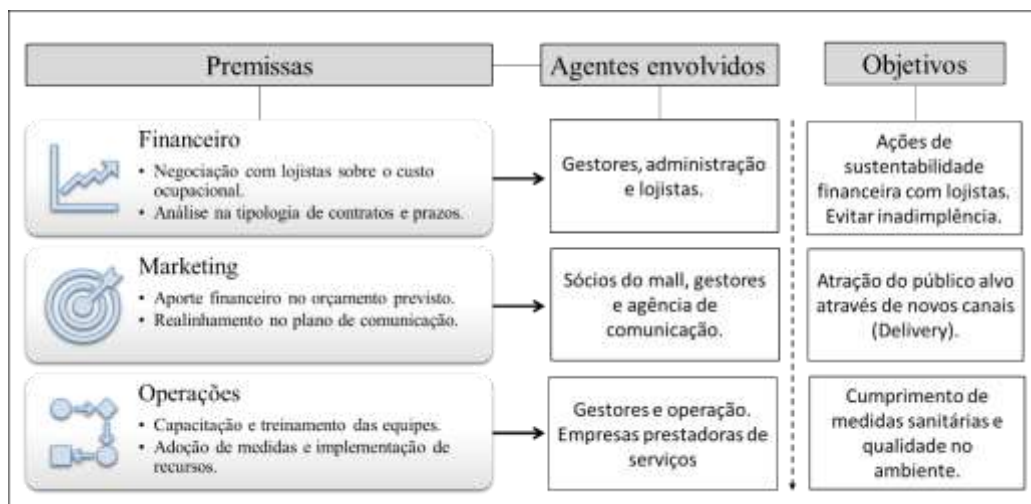
O formato de gestão se assemelha a um shopping center tradicional com a gestão centralizada de uma empresa especializada em gerir esse tipo de negócio. A

relação jurídica entre os agentes envolvidos (locador e locatário) segue regras específicas dentro do contexto da administração condominial com a aplicação de normas típicas no setor. O formato mercadológico está voltado para transações rápidas com altas taxas de conversão em vendas no mall durante sua operacionalização.

3.5 Intervenção proposta

Diante do evento motivado pela pandemia COVID-19 com as medidas de restrição social, gestores, lojistas e sócios do centro comercial durante o percurso a partir de abril de 2020 promoveram uma série de ações estratégicas contingenciais com vistas ao enfrentamento do problema com a redução em mais de 80% das vendas no mall. Pode-se classificar em três dimensões administrativas essas medidas conforme apresenta o Quadro 1.

Quadro 2 - Premissas - intervenção proposta



Fonte: Com base nos dados da pesquisa

Pode-se considerar dois momentos pontuais nesse cenário. O início da pandemia no mês de abril com os resultados mercadológicos em queda vertiginosa principalmente nas duas lojas âncoras do mall que representaram mais de 50% das receitas brutas e no início de maio uma evolução positiva nas vendas com a recuperação em cerca de 30% em relação ao mês de abril com as medidas tomadas. O ciclo de análise dessa pesquisa se encerrou no final de junho do corrente com o aumento nominal nas receitas dos lojistas cerca de 45%. Vale ressaltar que algumas operações (cerca de 20%), não se reabilitaram diante das tipicidades de produtos e serviços oferecidos.

A primeira intervenção proposta pelos gestores do Mall foi em atrair e agendar reuniões com todos os lojistas para adequar o custo total de ocupação (aluguel, condomínio e fundo de promoção) durante o percurso da pandemia com prazos e escalonamento de pagamentos. Os valores condominiais foram honrados nos prazos diante da importância em não sacrificar salários de funcionários e prestadores de serviços bem como a operação do mall.

4. RESULTADOS ENCONTRADOS

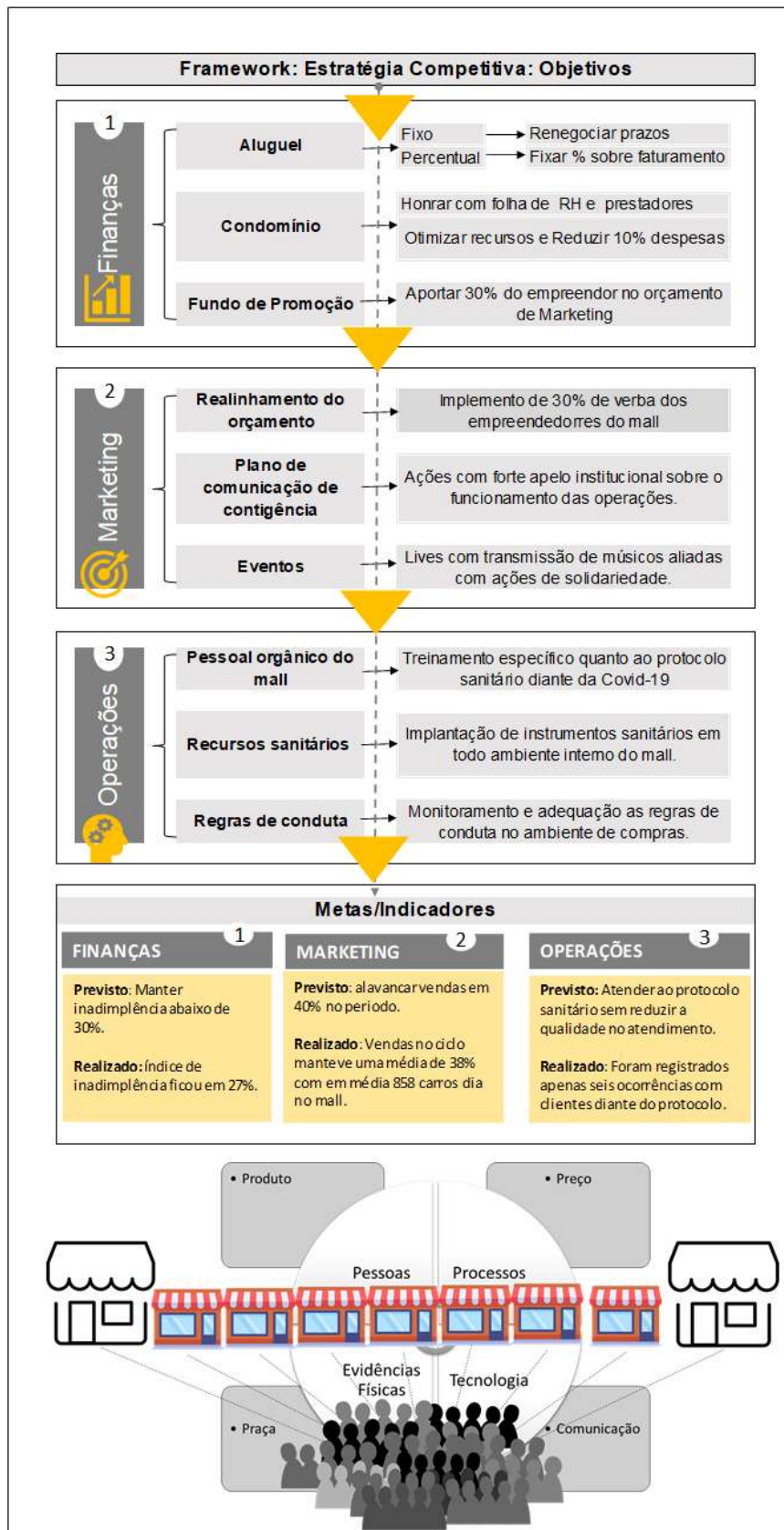
Outro indicador utilizado pela administração do Mall para mensurar esse ciclo foram os relatórios de estacionamento que apontam o fluxo de veículos durante a operação. Foram coletados de forma diária relatórios e confrontados com números antes da pandemia. O fluxo de veículos que no mês anterior a pandemia foi de 1.021 carros média/dia caiu em abril para 858 carros média/dia. Em maio a frequência subiu para cerca de 1.043 carros média/dia e em junho fechou com média de 1.232 carros média/dia.

Outro fator a se considerar que o Delivery praticado principalmente nas duas operações âncoras tiveram uma evolução de vendas de 20% em abril, 27% em maio e manteve os 35% em junho. As operações, principalmente de alimentação que foram diretamente afetadas pelas medidas restritivas tiveram seu comercial realinhado para o Delivery (entregas com moto) e Tak Away (compras feitas no carro/retira produto). Verificou-se também um acréscimo no tíquete médio de compras na operação de hortifruti de cerca de 30% do que o habitualmente praticado. O fluxo de veículos também não ficou concentrado nos horários de pico, manhã entre 07:00h e 10:00h e 17:30 as 21:00h. Nos finais de semana o delivery apresentou a melhor opção de compra concentrando praticamente 40% das operações realizadas entre sábado e domingo.

O desempenho apontado promoveu durante esse ciclo de três meses para 70% das operações que permaneceram abertas atingir pelo menos o seu ponto de equilíbrio durante o período crítico da pandemia. Duas operações tiveram destaque no desempenho atingido receitas acima do ponto de equilíbrio no mix de hortifruti e farmácia. Operações de serviços tais como (estética, cabeleireiro) foram as mais afetadas diante das medidas restritivas. Conforme os lojistas que mais atuaram com delivery a utilização desse modelo de compra se estabilizou em torno de 35% e caso isso realmente permaneça o serviço será mantido pós pandemia.

Apesar do menor número de carros no ambiente de varejo o tíquete médio aumentou em torno de 20%. A redução no número de pessoas também reduziu despesas operacionais e os horários das equipes também foram otimizados sem prejuízo com vistas a redução do orçamento condominial. Uma das principais medidas na intermediação do aluguel foi aplicar apenas o aluguel percentual sob o faturamento do lojista por um determinado período. Isso permitiu que no plano de contas do lojista esse custo ocupacional ficasse sempre abaixo dos 15% do faturamento não colocando em risco a operação sobre o aspecto financeiro. Na Figura 2 apresenta o *framework* utilizado pelos gestores do mall com as principais premissas acordadas com todos envolvidos.

Figura 4 - Estratégia contingencial - Framework



Fonte: Extraído com base em documentos da pesquisa

4.1 Análise descritiva dos dados

Com as ações promovidas pelo mall de forma integrada com todos os atores envolvidos (gestão, lojistas, mall), pode se elencar as principais premissas diante dos objetivos e metas na jornada verificada conforme dados que seguem:

- a) Praticamente 80% dos lojistas conseguiram honrar com o custo total de ocupação (aluguel, condomínio e fundo de promoção) no período bem como com a manutenção das operações ativas no mall.
- b) Em abril 80% dos lojistas fecharam o mês abaixo do ponto de equilíbrio. Em contrapartida em junho esse percentual caiu para 50% das operações. As lojas com indicador abaixo do ponto de equilíbrio conseguiram mesmo “no vermelho” a sustentação e manutenção da operação.
- c) A redução de recursos humanos ficou em torno de 20% nas operações do mall.
- d) Não houve redução na mão de obra orgânica do Mall e os postos contratados de prestadores de serviços.
- e) Foram criados postos de trabalho e contratados prestadores de serviços para atender o novo canal de distribuição na nova demanda do *Delivery* e do *Tak Away* (vendas no carro/retirada).
- f) O fluxo de veículos constitui-se um dos principais indicadores de frequência no mall. Foi verificado uma evolução de 858 carros/dia em abril para 1.232 carros/dia em junho em uma demonstração clara de recuperação no auge das restrições sanitárias.
- g) Houve 100% de adesão dos lojistas ao cumprimento das regras quanto ao cumprimento das estratégias contingenciais (protocolos sanitários e operacionais).
- h) Vendas no *Delivery* durante o período cresceram de forma progressiva e se firmaram como um novo canal permanente de vendas para os lojistas.
- i) Tíquete médio por cliente evoluiu de R\$ 89,00 para R\$ 112,00.
- j) Não houve registros de ocorrências operacionais durante o período pelo não cumprimento aos protocolos sanitários de todos os agentes envolvidos (Mall, clientes, lojas, fornecedores).
- k) Esses dados qualitativos foram mensurados e quantificados conforme apresenta a Tabela 1.

Tabela 1- Análise descritiva dos dados

Nº	Quesito	Mês referência antes da COVID-19	Período analisado diante da COVID-19		
			Março	abril	maio
Nº	Fluxo de carros média dia	1.531	858	1043	1232
1	Tíquete médio	89,00	119,00	129,50	131,00
2	Inadimplência verificada no período	10%	45%	35%	20%
3	Lojas em operação	100%	80%	80%	80%
4	Lojas abertas durante pandemia + Delivery	3%	20%	27%	35%
5	Lojas fechadas pelo decreto = Só Delivery	3%	25%	32%	37%
6	Operações acima do Ponto de Equilíbrio	80%	10%	25%	50%

Comportamento do cliente. Menos frequência no mall elevou o tíquete médio.

Duas operações encerraram as atividades. Obs. Fechamento não motivado pelo efeito COVID-19.

Lojas de alimentação durante a COVID-19 autorizado somente vendas pelo Delivery (entregas) e Tak away (compra permitida somente dentro do carro).

Mês de abril/2020 pior momento no mall no fluxo de veículos.

Fonte: Com base nos dados da pesquisa

Durante o percurso surgiram alguns alinhamentos quanto a operacionalização das ações diante das decisões governamentais de acordo com as normas domésticas impostas pelo município. Um dos exercícios adotados pela gestão foi em participar ativamente de reuniões com grupos de interesses (shopping centers, associações, entidades no setor) com vistas a analisar as melhores práticas adotadas durante a pandemia. As duas lojas âncoras do empreendimento (representam mais de 50% do mall), foram mantidos apenas os aluguéis percentuais o que motivou um esforço ainda maior de todos nas ações de comunicação com vistas em resgatar os indicadores financeiros antes do efeito pandemia COVID-19. Conforme Adilson Santos (gestor do mall/ AGS Nacional) “A alternativa de apenas cobrar o aluguel percentual faz com que haja engajamento do marketing do empreendimento com o lojista de modo que mantenham positivas suas operações e não desanimem avolumando mais aluguéis que ficarão difíceis de pagar no futuro.”

A estratégia contingencial apesar de ainda estar em curso, no trimestre verificado pós pandemia trouxe os resultados satisfatórios para todos. Esse estado de emergência também levou a consagrar na agenda administrativa dos gestores do mall um novo método de apresentar de forma estratégica diretrizes de acordo com as variações ambientais e os ciclos no ciclo anual de varejo.

Finalmente indagado a gestão do mall sobre o ótimo desempenho diante das estratégias contingenciais aplicadas, Santos (AGS Nacional), salienta a importância de um planejamento integrado que contemple uma carteira não somente de aluguel mas de verba para o marketing e operações (condomínio), pouco usual em se tratando de *strip mall*. Também considera esse fator como decisivo para o sucesso das ações promovidas durante o cenário criado pela pandemia COVID-1. Frisa que há poder para uma reação no ambiente mercadológico de forma planejada. Considera também as ações de marketing como decisivas nesse processo citando algumas como: distribuição de máscaras, produtos sanitários para os clientes etc. Houve uma maior aproximação da comunidade com as inúmeras *lives* (eventos ao vivo nas redes sociais), realizadas com os músicos que sempre fizeram eventos culturais no mall. Essas *lives*, sempre tendo como mote, a arrecadação de doações para instituições de caridade da região. Tudo isso sempre alinhado a uma sinergia de ações programadas com as mídias sociais dentro do plano de comunicação proposto, mensuradas de forma contínua com inteligência de tráfego e indicadores. Finaliza Santos (gestor), “que com certeza essas ações e postura estratégica irão continuar depois da pandemia!”.

5. CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

Esse estudo de natureza técnica teve como objetivo validar as ações promovidas diante de um plano estratégico contingencial aplicado em um centro comercial na região de Campinas. A pesquisa exploratória diante desse objeto de análise através de levantamento de dados com informações primárias e documental foram colhidas no cenário da investigação. Os resultados qualitativos após analisados e mensurados evidenciaram a efetiva contribuição gerada pelas ações promovidas e demonstradas em um modelo empírico no formato de *framework* nas ações competitivas contingenciais do mall. A justificativa dessa análise pode ser evidenciada pela importância dos negócios no varejo nacional composta e grande maioria por micro e pequenas empresas o que torna relevante o tema diante do contexto teórico da estratégia.

O efeito da pandemia COVID-19 causada no setor investigado já causou um histórico devastador de mortalidade empresarial com efeitos profundos na economia

no Brasil. Isso torna o momento oportuno para apresentar também novas soluções administrativas contingenciais principalmente para o pequeno varejista. No recorte teórico sobre o varejo e a implementação de novos negócios bem como a evolução da estratégia se emancipando como uma dimensão da ciência, surgem inúmeros modelos, escolas, teorias e conceitos o que valida no campo empresarial também a importância do planejamento estratégico em qualquer tipo de organização. Tornou-se uma regra básica de sobrevivência e vantagem competitiva.

Os resultados verificados constataram a eficácia do método evitando a descontinuidade e o colapso das operações no ambiente do mall no período avaliado na pandemia COVID-19. Destacam-se dois fatores pontuais nessa recuperação: i) O resgate da lucratividade durante o período analisado e a eficiência das operações principalmente sem prejuízo também para os postos de trabalho que foram mantidos praticamente em 80% dos colaboradores nas operações e realinhados para novas funções (Delivery). ii) O resgate do equilíbrio financeiro, principalmente com a manutenção dos custos operacionais. A contribuição gerada pelos resultados verificados no *framework* empírico tanto no âmbito empresarial deve estimular além das melhores práticas novas investigações no âmbito científico afim de conceber novos modelos que possam contribuir também nessa dinâmica empresarial.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R. L. The meaning of strategic planning. *MicKinsey Quaterly*, p.48-61, Summer 1966.
- AGS Nacional. Disponível em: <https://www.agsnacional.com.br/>. Acesso em: 30.06.2020.
- ALDAY, Hernan E. Contreras. Estratégias empresariais. Coleção Gestão Empresarial, v. 2, p. 15-25, 2002.
- ALDAY, Hernan E. Contreras. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. *Revista da FAE*, v. 3, n. 2, 2000.
- ALMEIDA, Jocely Santos Caldas; OLIVEIRA, Sarah Silva. Planejamento Estratégico em Empresas de Pequeno Porte. *Revista Gestão & Sustentabilidade*, v. 2, n. 1, p. 38-56, 2020.
- ANDRADE, Winston Aparecido; CONTADOR, José Luiz; CONTADOR, José Celso. ARTEFATO PARA FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE EMPRESAS: UMA APLICAÇÃO. *Revista Inteligência Competitiva*, v. 6, n. 1, p. 214-241, 2016.
- ANSOFF, H. Igor. Implantando a administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1993.
- ANSOFF, H. Igor. A nova estratégia empresarial. Atlas, 1991.
- BAINES, Tim S. et al. Estado da arte em sistemas de serviço de produto. *Anais da Instituição de Engenheiros Mecânicos, Parte B: journal of engineering manufacturing*, v. 221, n. 10, p. 1543-1552, 2007.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S.; ROSEMBERG, Monica. Administração estratégica e vantagem competitiva. Pearson Educación, 2007

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

CASCELLA, Marco et al. Características, avaliação e tratamento do coronavírus (COVID-19). In: Statpearls [internet] . Publicação StatPearls, 2020.

CERVEIRA, Daniel Alcântara Nastri; DE SOUZA, Marcelo Dornellas. SHOPPING CENTER LIMITES NA LIBERDADE DE CONTRATAR. Saraiva Educação SA, 2017.

CONTADOR, José Celso. Campos e armas da competição. Novo modelo de estratégia. São Paulo: Saint Paul editora, 2008.

CRESWELL, J. W. Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto. 3 Ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DA ROCHA ROBASKI, Eduardo et al. OMNICHANNEL COMO VANTAGEM COMPETITIVA NO VAREJO CALÇADISTA DO RIO GRANDE DO SUL. In: CLAV 2019. 2020.

DE LIMA, Márcio Targa; DE MENDONÇA NETO, Octavio Ribeiro; PELEIAS, Ivam Ricardo. Inadimplência de lojistas no setor de shopping centers: um estudo do custo total de ocupação baseado na análise de sobrevivência. In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC. 2010.

DE OLIVEIRA, Catarina Reis. Estratégias empresariais de imigrantes em Portugal. Observatório da Imigração, ACIME, 2004.

DE SORDI, JOSE OSVALDO. Desenvolvimento de projeto de pesquisa. Saraiva Educação SA, 2017.

FALLER, Lisiane Pellini; DE ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. Planejamento por cenários: preparando pequenas empresas do varejo de móveis planejados para um futuro competitivo. Revista de Administração, v. 49, n. 1, p. 171-187, 2014.

FARAH, Osvaldo Elias; CAVALCANTI, Marly; MARCONDES, Luciana Passos. Empreendedorismo Estratégia de Sobrevivência para Pequenas Empresas. Saraiva Educação SA, 2018.

FARIAS, Sandy Wene Ferreira; LIMA, Antônio Raniel Silva. Um estudo bibliográfico sobre o planejamento estratégico em micro e pequenas empresas. Entrepreneurship, v. 4, n. 1, p. 34-41, 2020.

FAYOL, Henry. Teoria clásica de la Administración. Francia, 1916.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. Administração de Serviços:- Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação. Amgh Editora, 2014.

GIANESI, Irineu GN; CORRÊA, Henrique Luiz. Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente. In: Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GIULIANI, Antonio Carlos. Administração de varejo para pequenas e médias empresas. São Paulo: Paco Editorial, 2014.

GONÇALVES, Carlos Alberto; GONÇALVES FILHO, Cid; NETO, Mário Teixeira Reis. Estratégia empresarial. São Paulo: Saraiva Educação, 2017.

IBEVAR. Projeções para o varejo. Disponível em: <https://www.ibevar.org.br/pesquisas-simples/resultado-geral-intencao-de-compra-2020.pdf>. Acesso em: 28.06.2020.

KIM, Woohyoung; Kim, Hyun; HWANG, Jinsoo. Crescimento sustentável para os trabalhadores independentes no setor de varejo, com base no patrimônio do cliente, na satisfação e na lealdade do cliente. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 53, p. 101963, 2020.

KOESTERS, Haley Ana. [Espaço disponível] reinventando o shopping suburbano. 2018. Tese de Doutorado.

KOTLER, P.. Administração de marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Pretence Hall, 2000.

MINISTÉRIO DA SAÚDE (MS) – Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca> – Acesso em: 28.06.2020.

MINTZBERG, H. Rise and fall of strategic planning. Simon and Schuster, 1994.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Safári da estratégia. Bookman Editora, 2009.

MÜLLER, Cláudio José. Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

PADILHA, Pablo; CÂMARA, Samuel Façanha; DE LIMA, Brenno Buarque. A PERCEPÇÃO DA ALTA GESTÃO SOBRE AS PRINCIPAIS BARREIRAS À EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 12, n. 2, p. 3-24, 2020.

PARENTE, Juracy. Varejo no Brasil: gestão e estratégia. Editora Atlas, 2000.

PORTER, M. E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTER, Michael E. Competição: estratégias competitivas essenciais. Gulf Professional Publishing, 1999.

PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao; HAMEL, Gary. Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Gulf Professional Publishing, 2005.

RAO, Fujie. Morfologias de shopping centers em transição: rumo a uma tipologia morfológica de sinergias de varejo. *DESIGN URBANO Internacional*, p. 1-18, 2020.

SANTOS, Givaldo et al. Novas estratégias em centros comerciais do tipo mall como diferencial competitivo: uma análise empírica no varejo. *Revista de Tecnologia Aplicada*, v. 7, n. 1, 2018.

SEBRAE Pesquisa COVID-19 Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/26395e8d6cdfaad19dd180ac3d994b80/\\$File/19406.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/26395e8d6cdfaad19dd180ac3d994b80/$File/19406.pdf) - Acesso em 28.06.2020.

SILVA, Ana; TORRES, Pedro; AUGUSTO, Mário. A influência do design e do merchandising na lealdade do consumidor à Loja. In: XXX Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica: cooperação transfronteiriça: desenvolvimento e coesão territorial: livro de resumos. Instituto Politécnico de Bragança, 2020. p. 13.

SINDILOJAS – Pesquisa COVID-19 Disponível em: <https://sindilojas-sp.org.br/600-mil-empresas-ja-fecharam-e-desemprego-atinge-129-milhoes-de-pessoas/>. Acesso em 28.06.2020.

SOUTHWORTH, Michael. Reinventando a rua principal: do shopping ao shopping da paisagem urbana. *Revista de Desenho Urbano*, v. 10, n. 2, p. 151-170, 2005.

TROVÃO, José; SILVA, Silva. *Estratégia - o poder da gestão estratégica para identificar, explorar e resolver problemas*. Leya, 2020.

WILLIAMS, John. *Shopping centers: estratégia e gestão*. São Paulo: Gouvêa de Souza & MD, 2008.

WOLF, Kathleen L. Contexto comunitário e varejo de shopping centers: resposta do público à paisagem da estrada. *Registro de Pesquisa em Transporte*, v. 2060, n. 1, p. 95-103, 2008.