

---

**TENANT MIX: UM ESTUDO DE CASO DE UM SHOPPING  
REGIONAL NA AMAZÔNIA**

Milton Fernandes de Almeida Júnior

---

Dissertação

Mestrado em Gestão de Serviços

---

Orientado por

Professora Doutora Amélia Maria Pinto da Cunha Brandão

---

2020

## **Nota Bibliográfica**

*Milton Fernandes de Almeida Junior* é Especialista em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas/Rio de Janeiro. Atuou como Coordenador Regional Norte de Marketing da Oi/Amazônia telefonia móvel. Foi Consultor de Marketing e Vendas do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas e Gerente de Marketing e Comunicação da Universidade da Amazônia. Participou diretamente da organização de diversos eventos nacionais e internacionais, entre eles a Reunião Geral da Organização dos Estados Americanos O.E.A. onde foi reconhecido por relevantes serviços prestados a entidade e ao Ministério das Relações Exteriores do Brasil. Atualmente mora no Brasil e é consultor de marketing e vendas.

## **Agradecimentos**

As armadilhas de Deus que me empurraram para a conclusão deste trabalho, mostrando que o tempo de Deus não é o mesmo dos homens.

A minha esposa Rafaella Leão e nossa linda família.

A meus Familiares portugueses Vitor Matos e Ruth Leão pela tolerância e paciência em compartilhar sua convivência e cultura no período do mestrado (eles jamais imaginavam que depois disto não se livrariam de nós).

A eu próprio que passei por cima do destino e meus fantasmas para entregar esse trabalho.

## Resumo

O Brasil, nos últimos anos, tem se tornando mais competitivo em termos de indústria de varejo. Os varejistas brasileiros precisam garantir que seus negócios tenham atratividade para os mais diversos tipos de público. Neste cenário competitivo, os shoppings centers são percebidos como um elemento positivo para as marcas e apresentam uma solução prática para os consumidores, pois possuem um grande mix de produtos e serviços, além de ofertar um espaço de entretenimento e lazer com segurança e comodidade para o público em geral (Abrasce, 2016). Os mercados da região Amazônica, não têm historicamente recebido fomentos enquanto polo de desenvolvimento varejista. As dificuldades regionais obrigam os empreendimentos a serem inovadores a fim de atenderem as expectativas dos consumidores. Neste contexto, os shoppings centers desta região também buscam melhores posições no mercado, visando garantir o desenvolvimento do varejo local. A motivação desta pesquisa parte da observação da carência de estudos de mercado nessa região e da ausência de pesquisas relacionadas ao setor de shoppings centers. Assim, o objetivo do trabalho é identificar qual o modelo de *tenant mix* usado pelo Shopping Castanheira e o *modus operandis* utilizado na implementação. Neste estudo, será realizado uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa mediante um estudo de caso, de um empreendimento exclusivamente local. Os dados recolhidos serão realizados a partir da análise de documentos e entrevistas com os gestores e os lojistas do referido shopping.

**Palavras-Chave:** Tenant Mix; Varejo; Shopping Centers; Marketing; Gestão.

## **Abstract**

Brazil, in recent years, has become more competitive in terms of the retail industry. Brazilian retailers need to ensure that their businesses are attractive to the most diverse types of public. In this competitive scenario, shopping malls are perceived as a positive element for brands and present a practical solution for consumers, as they have a great mix of products and services, in addition to offering a space for entertainment and leisure with security and convenience for the general public (Abrascce, 2016). The markets of the Amazon region, historically, have not received incentives as a pole of retail development. Regional difficulties oblige enterprises to be innovative in order to meet consumers' expectations. In this context, shopping centers in this region are also looking for better positions in the market, aiming to guarantee the development of local retail. The motivation for this research is based on the observation of the lack of market studies in this region and the absence of research related to the shopping center sector. Thus, the objective of the work is to identify which *tenant mix* model is used by the Castanheira mall and the *modus operandis* used in the implementation. In this study, an exploratory research with a qualitative approach will be carried out through a case study, of an exclusively local enterprise. The data collected will be carried out based on the analysis of documents and interviews with the managers and tenants of that mall.

**Keywords:** Tenant Mix; Retail; Shopping Centers; Marketing; Management.

## Índice

|  |     |
|--|-----|
| Nota Bibliográfica .....   | ii  |
| Agradecimentos .....   | iii |
| Resumo.....  | iv  |
| Abstract .....   | v   |
| Índice de Quadro .....   | ix  |
| Índice de Figura .....   | x   |
| Glossário.....   | xi  |
| Introdução .....   | 1   |
| 1 Capítulo: Shopping Center .....                                  | 4   |
| 1.1. Origens e Conceitos .....                                     | 4   |
| 1.2. História dos Shoppings Centers .....                          | 5   |
| 1.3. Classificação dos Shoppings Centers.....                      | 7   |
| 1.3.1. Classificação de Shoppings Centers nos Estados Unidos ..... | 8   |
| 1.3.2. Classificação de Shoppings Centers na Europa .....          | 10  |
| 1.3.3. Classificação de Shoppings Centers no Brasil.....           | 13  |
| Algumas Considerações .....  | 15  |
| 2 Capítulo: Tenant Mix .....                                       | 16  |
| 2.1. Definições e Conceitos .....                                  | 16  |
| 2.2. Teoria do Lugar Central.....                                  | 18  |
| 2.3. Externalidades do Tenant Mix.....                             | 20  |
| 2.4. Lojas âncoras .....   | 21  |
| 2.5. Os Impactos do Branding no Tenant Mix.....                    | 22  |
| 2.6. Valor do Shopping e dos Aluguéis.....                         | 25  |
| 2.7. Planejamento do Tenant Mix.....                               | 26  |
| Algumas Considerações .....  | 27  |
| 3 Capítulo: O Segmento de Shoppings no Brasil .....                | 29  |
| 3.1. Aspectos do Mercado Brasileiro.....                           | 29  |
| 3.2. O Segmento de Shoppings na Região Norte do Brasil.....        | 31  |
| 3.3. O Segmento de Shoppings na Amazônia Legal.....                | 32  |
| Algumas Considerações .....  | 33  |

|   |    |
|---|----|
| 4 Capítulo: Estudo Empírico.....  | 35 |
| 4.1. Caracterização da Pesquisa.....  | 35 |
| 4.2. Objeto e Sujeito da Pesquisa.....  | 36 |
| 4.3. Instrumentos da Pesquisa.....  | 36 |
| 4.4 Técnica para Análise dos Dados .....  | 38 |
| 4.5. Apresentação dos Dados.....  | 38 |
| 4.5.1 Dados da Pesquisa Bibliográfica .....   | 38 |
| 4.5.2. Dados da Observação .....  | 39 |
| 4.5.3. Dados da Entrevista Semiestruturada.....   | 40 |
| 4.6. Análise dos Dados.....   | 43 |
| 4.7. Discussão dos Resultados.....  | 47 |
| 4.7.1. O modelo adotado de Tenant Mix, apresenta resultados financeiros positivos para lojistas e shoppings:.....               | 48 |
| 4.7.2. O perfil das marcas que compõe o mix de inquilinos tem influência no fluxo e perfil de clientes do Shopping Center. .... | 50 |
| 4.7.3. A Cultura local influencia no posicionamento do mix de inquilinos .....  | 51 |
| 4.7.4. O Tenant Mix adotado, segue um modelo próprio, definido a partir do perfil de consumo do cliente do shopping.....        | 52 |
| Conclusão .....   | 54 |
| Apêndices .....   | 58 |
| Apêndice I.....   | 58 |
| Apêndice II .....   | 59 |
| Apêndice III.....   | 59 |
| Apêndice IV.....  | 60 |
| Apêndice V .....  | 60 |
| Apêndice VI.....  | 61 |
| Apêndice VII .....  | 62 |
| Apêndice VIII.....  | 63 |
| Referências Bibliográficas.....   | 66 |
| Anexos.....   | 71 |
| Anexo I.....  | 71 |
| Anexo II .....  | 71 |
| Anexo III.....  | 72 |

|                 |    |
|-----------------|----|
| Anexo IV .....  | 72 |
| Anexo V .....   | 72 |
| Anexo VI.....   | 73 |
| Anexo VII ..... | 73 |
| Anexo VIII..... | 73 |
| Anexo IX.....   | 74 |
| Anexo X .....   | 74 |
| Anexo XI.....   | 74 |

## Índice de Quadro

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 – Definições de Shopping Centers .....                         | 58 |
| Quadro 2 – Síntese dos atributos dos centros comerciais nos EUA .....   | 59 |
| Quadro 3 – Síntese dos atributos dos centros comerciais na Europa ..... | 59 |
| Quadro 4 – Síntese dos atributos dos centros comerciais no Brasil ..... | 60 |
| Quadro 5 – Síntese do Tenant Mix.....                                   | 17 |
| Quadro 6 – Shoppings Centers na Região Norte do Brasil .....            | 61 |
| Quadro 7 – Diretrizes de análise.....                                   | 62 |
| Quadro 8 – Bases teóricas das entrevistas .....                         | 63 |
| Quadro 9 – Relatório das visitas técnicas.....                          | 39 |
| Quadro 10 – Relatório das entrevistas (semiestruturada) .....           | 41 |
| Quadro 11 – Relatório de análise da pesquisa .....                      | 44 |
| Quadro 12 – Síntese de confirmação das hipóteses.....                   | 47 |

## Índice de Figura

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 – Shopping Southdale Center.....  | 71 |
| Figura 2 – Características dos Centros Comerciais na EUA.....                          | 8  |
| Figura 3 – Características dos Centros Comerciais no Europa.....                       | 11 |
| Figura 4 – Características dos Centros Comerciais no Brasil.....                       | 13 |
| Figura 5 – Concepção do plano de Tenant Mix.....                                       | 60 |
| Figura 6 – Número de shoppings Centers no Brasil e previsão de inaugurações.....       | 71 |
| Figura 7 – Empregos Gerados em Shoppings Centers no Brasil.....                        | 72 |
| Figura 8 – Números do setor de Shopping Center no Brasil.....                          | 72 |
| Figura 9 – Inaugurações de Shoppings previstas para 2020 no Brasil.....                | 72 |
| Figura 10 – Faturamento do setor de shopping center no Brasil em bilhões de reais..... | 73 |
| Figura 11 – Número de lojas em shoppings no Brasil.....                                | 73 |
| Figura 12 – Tráfego de pessoas em shoppings no Brasil ( Milhões de visitas/ano).....   | 73 |
| Figura 13 – Shopping centers no Brasil por região.....                                 | 74 |
| Figura 14 - Fachada principal do Shopping Castanheira.....                             | 74 |
| Figura 15 - Localização Shopping Center Castanheira.....                               | 74 |

## **Glossário**

|         |  |
|---------|--|
| ABRASCE | Associação Brasileira de Shopping Centers                |
| ABL     | Área Bruta Locável                                       |
| BNB     | Banco do Nordeste do Brasil                              |
| CVP     | Ciclo da Vida do Produto                                 |
| ICSC    | International Council of Shopping Centers                |
| IPV     | Índice de Performance do Varejo                          |
| SBVC    | Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo                 |
| SEBRAE  | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas |
| VPL     | Valor Presente Líquido                                   |

## Introdução

Nos últimos anos, o Brasil tem se tornando mais competitivo em termos de indústria de varejo. Neste cenário, os shoppings centers são percebidos como um elemento positivo para as marcas e o *mal*, representando uma solução prática para consumidores, pois possuem um grande *mix* de produtos e serviços, além de ofertar um espaço de entretenimento e lazer com segurança e comodidade para o público em geral.

O presente estudo tem o intuito de analisar o Tenant Mix utilizado por um shopping brasileiro na região Amazônica a fim de identificar se o modelo utilizado é próprio ou se baseia em estratégias consolidadas na literatura ou empreendimentos de grandes centros urbanos. Assim, foi realizado um estudo de caso único no para verificar características deste mercado geograficamente isolado dos grandes centros a partir da averiguação do modelo de Tenant Mix utilizado pelo Shopping Castanheira. Na bibliografia, observou-se que estudos relacionados a shoppings centers, normalmente abordam este assunto na perspectiva do comportamento do consumidor, *merchandising*, *branding* ou impactos nas configurações espaciais mediante a implantação dos grandes empreendimentos. Tendo isso em conta, nos propusemos a dar atenção as estratégias voltadas à composição do Tenant Mix e as externalidades geradas para o shopping e toda sua cadeia produtiva.

Com esse estudo, refletimos sobre a seguinte problematização: o Shopping Castanheira poderia ter um modelo diferenciado na composição do Tenant Mix, por se tratar de um empreendimento localizado em uma região muito distante e isolada dos grandes centros comerciais, possuindo cultura e hábitos de consumo peculiares? Este problema sobre o qual nos propusemos pesquisar parte dos seguintes pressupostos:

- (i) O modelo adotado de Tenat Mix, apresenta resultados financeiros positivos para lojistas e shoppings;
- (ii) O perfil das marcas que compõe o mix de inquilinos tem relação direta com o fluxo e perfil de clientes do empreendimento;
- (iii) A Cultura local influencia no comportamento de compras e posicionamento do mix de inquilinos;
- (iv) O Tenat Mix adotado, segue um modelo próprio, definido a partir do perfil de consumo dos clientes do shopping.

Tendo em conta essas questões, o percurso de nossa pesquisa concentrou-se nos seguintes passos:

- (i) Verificar as externalidades positivas geradas para o trade de lojistas e shopping;
- (ii) Detectar as estratégias utilizadas na composição do mix de inquilinos;
- (iii) Identificar peculiaridades regionais no modelo do Tenant Mix e descrevê-las.

A presente dissertação está organizada em quatro capítulos, que serão brevemente descritos a seguir:

No primeiro capítulo, são apresentados os pressupostos teóricos. Refletimos de forma geral sobre algumas questões referentes a shopping center (Kushwaha et al., 2017; Idoko et al., 2019). Começamos por fazer uma revisão sobre as origens e conceitos de shopping center, no sentido de apresentar como se deu a caracterização desse tipo de empreendimento. Em seguida, procede-se a uma análise história dos shoppings, identificando os primórdios da atividade comercial em espaços fechados, construído para negociação de produtos e serviços até o surgimento nos EUA daquilo que viriam a ser os futuros centros de consumo urbano (Csaba & Askegaard, 1999; Pronin, 2005; Wohl, 2015). Depois, apresentamos a classificação dos shoppings, com a crescente competitividade desse mercado que estava por vir (DeLisle, 2007; ICSC, s.d.; ABRASCE, s.d).

No segundo capítulo, explicitamos como se deu a construção do *Tenant Mix* nas mais diversas frentes, tentando identificar os conceitos fundamentais (Garg & Steyn, 2015; Kushwaha et al., 2017). Depois, procuramos entender a teoria do lugar central na perspectiva de Huff (1964), Bucklin (1967), cit in Damian et al., 2011, os quais fazem um estudo sobre o fenômeno da aglomeração de lojas em cidades ou centros comerciais. Posteriormente, abordamos os efeitos das externalidades do Tenant Mix nas concepções de Eppli & Benjamin (1994), Gould et al. (2005), Pashigian & Gould (1998) e Brueckner (1993), os quais apontam para diferentes perspectivas. Na sequência, apresentamos o conceito de lojas âncoras e sua capacidade de agregar valor aos empreendimentos (Konishi & Sandfort, 2003; Kiriri, 2019). Em seguida, discorremos sobre os impactos do branding no Tenant Mix, revelando a importância do valor da marca junto ao consumidor (Weindel & Swoboda, 2016; Freire, 2016 cit in Brandão et al., 2020). Apresentamos também a definição dos valores de aluguéis, sendo determinante na formação do Tenant Mix (Sirmans & Guidry, 1993). E por fim, o planejamento do mix de inquilinos e sua importância no sucesso do shopping, mas com alguns contrapontos distintos do que é encontrado na literatura (Bruwer, 1997; Yiu & Xu, 2012).

No terceiro capítulo, dedicamos especificamente para os aspectos do mercado brasileiro. Falamos sobre o segmento de shoppings no Brasil, mostrando os principais dados do setor e seus impactos socioeconômicos (Sociedade Brasileira de Varejo e

Consumo [SBVC], 2020). Na sequência, vamos delimitando e apresentamos dados na região Norte do Brasil até chegarmos a região da Amazônia, onde apesar das dificuldades geográficas tem vivido um fenômeno causado pelo alto grau de competitividade causado pela saturação do mercado nacional (Banco do Nordeste do Brasil [BNB/ETENE], 2019).

No quarto capítulo, dedicamos ao estudo empírico, caracterizando os métodos e as técnicas metodológicas usadas. Assim, optamos pela pesquisa exploratória-descritiva porque tem como finalidade conhecer interna e externamente o objeto que se pretende investigar e conseqüentemente ampliar o conhecimento de um determinado fenômeno, além de apresentar de forma geral e/ou em detalhes, as características e as relações existentes entre dados e informações coletados. Quanto a natureza da pesquisa, utilizamos o método qualitativo, pois a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são focos principais dessa abordagem. Sendo assim, partiu-se para a realização de um estudo de caso único que segundo Langley e Abdallah (2011), ao se investigar um caso único é esperado que este oferte uma compreensão plena do tema, bem como para verificar como são aplicados e utilizados na prática elementos de uma teoria (Yin, 2009). Assim, o nosso objeto de pesquisa concentrou-se na análise do processo de gestão do Tenant Mix do Shopping Castanheira, que é um empreendimento gerido por grupo e capital totalmente regional e é considerado pela ABRASCE um shopping tradicional de porte regional com 44.087 m<sup>2</sup> de Área Bruta Locável (ABL) que recebe em média 252 mil pessoas por semana. Como instrumento para a coleta de dados, utilizamos a pesquisa bibliográfica, observação e entrevistas, sendo estas realizadas com os principais agentes do shopping – gestores e lojistas. Dessa forma, optamos pela técnica de análise a de triangulação, que consiste na utilização de mais de uma técnica para a coleta de dados. Na apresentação dos dados da observação e seus subitens, apresentamos os resultados das entrevistas e das observações da visita técnica, culminando numa análise que identificou “*gaps*” que permitiram confrontar os procedimentos levantados. Dessa forma, foi possível identificar achados capazes de revelar condutas praticadas no modelo do mix adotado.

Terminamos este trabalho com algumas conclusões gerais e perspectivas futuras de investigação.

# 1 Capítulo: Shopping Center

## 1.1. Origens e Conceitos

O formato do varejo dos shoppings centers tem enfrentado tempos difíceis, devido a crescente concorrência dos varejistas online, crise econômica e baixa rentabilidade de alguns shoppings, o que levou a uma fase de declínio na maioria desses empreendimentos na última década, como visto nos EUA e na Europa (Ferreira & Paiva, 2017).

Por outro lado, o setor de shoppings centers apresentam-se de forma atrativa no Brasil e fechou o ano de 2019 com a marca de 577 shoppings em funcionamento no território nacional<sup>1</sup>. Assim, os shoppings centers vêm recebendo crescente atenção da literatura do marketing de varejo, na última década, e os estudos existentes têm se concentrado em fatores que influenciam a lealdade ao centro comercial (Rabbanee et al., 2012), sendo que esta lealdade em geral precisa estar ligada a fatores motivacionais, que em muitos casos pode ser estimulada pelo conjunto de *mix* de lojas e marcas que satisfaçam as necessidades de consumo e experiência de compras dos clientes ou uma oferta de entretenimento e lazer capazes de atrair o público.

Para além dessa contextualização sobre Shoppings, abordamos o surgimento e a funcionalidade desses empreendimentos no Quadro 1(ver Apêndice I). Assim, iniciemos pela explicação do termo em inglês *shopping center* que significa “Centro Comercial”, que é uma edificação composta por vários espaços onde são comercializados diversos tipos de produtos e serviços, além de áreas de lazer e entretenimento. Shopping Center<sup>2</sup> pode ser definido como um canal de varejo planejado, construído e com gerência centralizada que abriga pontos de venda independentes com pelo menos um inquilino âncora agrupados sob o mesmo teto. Esses shoppings ofertam serviços aos seus consumidores na forma de acesso conveniente e com combinação desejável de varejistas dentro de um ambiente gerenciado e controlado para fornecer uma satisfação e experiência segura, de compras e lazer (Kushwaha et al., 2017; Idoko et al., 2019). No entanto, descobertas empíricas fornecem evidências de que existem fatores que caracterizam aspectos da situação individual das compras e que podem afetar a avaliação e a atratividade do local (Teller &

---

<sup>1</sup> Acessado em 10.05.20. em <https://abrasce.com.br/>

<sup>2</sup> O termo *shopping center* é usado, principalmente na Europa, Austrália e América do Sul. *Mall* é um termo usado predominantemente na América do Norte. Fora da América do Norte, também são utilizados "recinto de compras" e "galeria de compras". Países do Golfo Pérsico e Índia, o termo *shopping* é geralmente aplicado a estruturas de varejo fechadas (geralmente abreviado para simplesmente *shopping*), enquanto *shopping center* geralmente se refere a complexos de varejo ao ar livre; ambos os tipos de instalações geralmente têm grandes estacionamentos, enfrentam grandes vias de circulação e têm poucas conexões de pedestres com os bairros vizinhos (Pacione, 2001).

Reutterer, 2008). Assim, concluir-se que shoppings centers são locais atraentes e motivadores que possibilitam relações sociais, a partir das interações com a oferta de entretenimento e lazer. É importante esclarecer que para obter com maior precisão e coerência, os principais conceitos sobre shopping center no mundo, juntamente com os teóricos desta área, incluiremos o posicionamento das relevantes entidades não governamentais do setor reconhecidas globalmente. Começamos pela *International Council of Shopping Centers* [ICSC]<sup>3</sup> a qual afirma que “Shopping Center é um grupo de estabelecimentos de varejo situado em uma única propriedade com estacionamento. Estes estabelecimentos são planejados, desenvolvidos e gerenciados, porém, sofrem variações de acordo com cada região” (s.d., tradução nossa).

No Brasil, a entidade que agrega importantes pesquisas, as quais participam os shoppings regulamentados do país é a Associação Brasileira de Shopping Centers<sup>4</sup> (ABRASCE, s.d.) que considera shopping center empreendimentos com Área Bruta Locável (ABL), normalmente, superior a 5.000m<sup>2</sup>, formados por diversas unidades comerciais, com administração única e centralizada, que pratica aluguel fixo e percentual, que na maioria das vezes, dispõe de lojas de grande porte, vagas de estacionamento e classifica os empreendimentos em tradicionais e especializados.

## 1.2. História dos Shoppings Centers

Passamos a uma análise histórica sobre o surgimento dos primeiros centros de compras no mundo, porém, se considerarmos que shopping center seja simplesmente um centro comercial construído para várias pessoas negociarem produtos e serviços, o marco inicial talvez sejam os grandes bazares persas. Estes bazares são citados através de documentos históricos que existem nas cidades e vilas iranianas desde 3000 a.c. (Soltanzadeh, 2000 citado por Mehdiipour & Rashidi Nia, 2013) e um dos exemplos mais importantes de bazar no mundo é o Kapalıçarşı (Grande Bazar) de Istambul. Kapalıçarşı possui 61 ruas e cerca de 4000 lojas instaladas em 45.000 metros quadrados. A princípio os bazares cobertos eram construídos para a venda de tecidos, depois todos os tipos de objetos valiosos começaram a ser vendidos (Wohl, 2015).

O surgimento do fenômeno chamado shopping center teve nos EUA, a origem do que viriam a ser os futuros centros de comercialização e consumo urbano. Assim, muitos

---

<sup>3</sup> <https://www.icsc.com/>. Acessado em 05.02.20

<sup>4</sup> Abrasce – entidade representativa do setor de shoppings centers que atua desde 1976 com fomento, fortalecimento e desenvolvimento do setor no Brasil. Acessado em 10.02.2020 em <https://abrasce.com.br/numeros/definicoes-e-convencoes/>

acreditam que o Country Club Plaza, em Kansas City, fundado em 1922 seja o verdadeiro pioneiro, mas para outros é o *Market Square*, em Chicago, que inaugurou seis anos antes<sup>5</sup>. Porém, a Sears Roebuck<sup>6</sup>, prevendo o apogeu do automóvel e o elevado custo do solo urbano, na década de 20, criaram suas primeiras lojas de departamentos nos EUA, mas somente no início da década de 50 surgiram os primeiros shoppings ancorados por lojas de departamento em Seattle e Farmingham (Pronin, 2005).

Neste contexto, Vitor Gruen projetou o primeiro shopping regional, totalmente fechado nos Estados Unidos, o *Southdale Shopping Center*, em 1956<sup>7</sup>. Suas contribuições para o desenvolvimento e disseminação deste formato lhe renderam o título de “pai dos shoppings”. Logo, os princípios de design de *Southdale* tornaram-se modelo para shoppings centers na América e passou a ser denominação de shopping regional totalmente fechado (Csaba & Askegaard, 1999).

Já na Europa, o famoso “Le Bon Marché” foi criado em 1852, por Aristide Boucicaut<sup>8</sup>, filho de fabricantes de chapéus, ele juntamente com sua esposa Marguerite, transformaram uma loja simples em uma “loja de departamentos” com uma grande variedade de opções, onde se pode entrar e passear livremente sem ser incomodado<sup>9</sup>. Assim, a existência da primeira ideia de um centro de compras onde pudessem ser encontrados artigos variados, surgiram em Paris, no fim do século XVIII, com as chamadas “Galleries”, como, por exemplo, a “Galleries Lafayette” em 1893 (Castello Branco et al., 2007).

Ainda na América, nomeadamente no Brasil, os shoppings pioneiros foram inaugurados na década de 1960; o Shopping do Méier no Rio de Janeiro em 1965, que foi projetado pelo arquiteto João Henrique Rocha, e como se quisesse mostrar que não existem dúvidas, ostenta em sua fachada o título de primeiro shopping brasileiro, seguido

---

<sup>5</sup><https://countryclubplaza.com/pages/art-history> & <http://www.shopmarketsquare.com/about.html>. Acessado em 06.02.2020. Ver também Conklin, M. "Market Square in Lake Forest." "Chicago Tribune". em [www.chicagotribune.com/nation-world/chi-chicagodays-marketsquare-story-story.html](http://www.chicagotribune.com/nation-world/chi-chicagodays-marketsquare-story-story.html) e <http://shopmarketsquare.com> Acessado em 12.04.2020.

<sup>6</sup> Rede de lojas de departamentos Americana sediada em Chicago e fundada por Richard Sears e Alvah Roebuck no final do século XIX.

<sup>7</sup> O arquiteto Vitor Gruen desenvolveu o projeto para ser um lugar onde a população pudesse esquecer a sensação de insegurança do país em plena Guerra Fria. Para isso criou um ambiente fechado por pesados blocos de concreto. A ideia era que o shopping fosse um refúgio real, com um abrigo subterrâneo para o caso de um bombardeio.

<sup>8</sup> Ver [www2.culture.gouv.fr/culture/actualites/celebrations2002/bonmarche.htm](http://www2.culture.gouv.fr/culture/actualites/celebrations2002/bonmarche.htm) Acessado em 08.02.20.

<sup>9</sup> [www.24s.com/fr-fr/le-bon-marche/historique](http://www.24s.com/fr-fr/le-bon-marche/historique). Acessado em 05.02.20

pelo Shopping Iguatemi na cidade de São Paulo, inaugurado no ano de 1966 (Fernandes & Andrade, 2010)<sup>10</sup>.

### 1.3. Classificação dos Shoppings Centers

Com o intuito de criar uma identidade que pudesse resolver a variedade de tipos de empreendimentos comerciais existentes e trazer informações sobre o setor, o ICSC, desenvolveu uma classificação de shopping centers que passou por uma série de modificações e variações ao longo dos anos e pôde ofertar ferramentas que permitiram profissionais dos mais variados segmentos abordar o setor com maior compreensão do seu subjacente estrutural<sup>11</sup> (DeLisle, 2007).

Abordaremos a seguir, o levantamento da classificação e os tipos de Shoppings a partir de dados levantados pelo ICSC e pela ABRASCE. Na América, antes de existir os shoppings, haviam complexos de lojas bem diferentes e ficavam em vastos terrenos a céu aberto. O caminho era muito extenso para andar, por isso era percorrido de carro. A partir de 1956, o arquiteto Victor Gruen, criou um ambiente fechado por pesados blocos de concreto, com o clima interior controlado por ar condicionado, corredores retilíneos e uma claraboia deixava passar luz natural sobre a reprodução de uma praça ao ar livre, com um viveiro de peixes e uma enorme gaiola de pássaros. As longas distâncias foram substituídas por dois andares ligados por escadas rolantes (c.f. Figura 1, ver Anexo I).

Mas a partir da década de 50, com a necessidade de constante inovação e a crescente competitividade do setor que estava por vir, foram desenvolvidas novas técnicas de varejo e *layouts*<sup>12</sup>, como, por exemplo, a combinação de lojas de luxo com espaços gastronômicos, proporcionando novas experiências de compras (De Nisco & Warnaby, 2014). Esse conceito expande as oportunidades de negócios e torna o empreendimento mais lucrativo, pois essas inovações possibilitaram uma maior segmentação de público e conseqüentemente leva a categorização desses centros que vão desde os conceituados espaços tradicionais existentes até os modernos shoppings temáticos passando pelos *outlets*, e shoppings de entretenimento (ICSC, s.d.).

---

<sup>10</sup> A época a Revista do Instituto de Arquitetura do Brasil (IAB) N° 37 de Julho de 1965, anunciava grandes projetos e inaugurações desta novidade brasileira e em seus anúncios promocionais já mostrava a ideia de que as lojas não seriam vendidas e sim alugadas, com a existência da modalidade de cobrança ao lojista de um percentual de seu faturamento.

<sup>11</sup> Essas classificações podem ser encontradas em [www.icsc.com/news-and-views/research/shopping-center-definitions](http://www.icsc.com/news-and-views/research/shopping-center-definitions). Acessado em 18.02.20.

<sup>12</sup> Disponível em <https://portaldesconsumo.com.br/2018/12/05/guerras-e-consumismo-historia-inusitada-do-nascimento-do-shopping/>. Acessado em 18.02.20.

### 1.3.1. Classificação de Shoppings Centers nos Estados Unidos

Os diferentes conceitos de centros comerciais existentes levam-nos a um entendimento confuso sobre os tipos de empreendimentos devido à grande quantidade de termos usados no mercado. Não se observou na literatura acadêmica um consenso na definição destes formatos, nem tão pouco atribuições mais alargadas às diversas categorias já existentes. Há somente um modelo definido pelo ICSC, que rege enquanto entidade representativa do setor as pesquisas, os modelos e as definições usadas no mercado.

A nomenclatura Centros Comerciais não se refere exclusivamente ao empreendimento destinado a operar no formato de shopping center. Nesse segmento podemos encontrar diversas denominações e conceitos como: Shoppings Commons, Crossings, Hybrids, Lifestyle Centers, Shoppings, Mega-Malls, Mixed-Use, Outlets, squares, stores, super centers, urban centers, urban retail entre outros (DeLisle, 2007).

Dessa forma, podemos observar pontuais diferenças nessas classificações mediante a região, a qual esses empreendimentos estão alocados, no que diz respeito a definição das características fundamentais dos centros comerciais em diversos países como conceitos de tamanho, número de âncoras, orientação de produtos, *layout* e área comercial atendida. Nos Estados Unidos, estes centros são classificados como de uso geral, especializados e de finalidade limitada<sup>13</sup> (ICSC, s.d.). A Figura 2 mostra um esquema dessa classificação:

Figura 2 – Características dos Centros Comerciais nos EUA



Fonte: Elaboração própria.

Os Centros Comerciais de Uso Geral podem ser fechados ou ao ar livre e obedecem a seguinte tipologia a saber:

<sup>13</sup> [https://www.icsc.com/news-and-views/research/shopping-center\\_definitions](https://www.icsc.com/news-and-views/research/shopping-center_definitions) Acessado em 07.02.20.

1. *Super-Regional Mall* – É um local de compras que é uma extensão dos shoppings regionais em termos de tamanho e variedade de mercadorias. É um shopping fechado com três ou mais âncoras que atendem aos visitantes.
2. *Regional Mall* – Shopping fechados com lojas voltadas para dentro. O estacionamento envolve o perímetro externo. A característica única desses shoppings é que seus produtos como roupas, acessórios de moda, etc. são fabricados em suas regiões. Esses Centros Comerciais podem ser encontrados nas capitais e muitas vezes dão suporte comercial e logístico às cidades menores e periféricas. Podem também ser encontrados em grandes bairros de capitais. Muitos desses shoppings também possuem restaurantes, locais de eventos e serviços em sua área. Nos fins de semana e feriados, eles se tornam um lugar de diversão e convívio social.
3. *Strip Convenience* – Consumo rápido, rotativo e prático – é um shopping ao ar livre, onde as lojas são organizadas (agrupadas) lado a lado com uma calçada na frente e têm grandes estacionamentos à frente. Eles estão inseridos em grandes vias arteriais de trânsito. Seus principais clientes são motoristas em trânsito e devido sua localização possuem pouca frequência de pedestres de bairros vizinhos.
4. *Community Center* – Vendem mercadoria geral ou ofertas de conveniência. Ampla variedade de produtos de consumo rápido, rotativo e prático. Geralmente é configurado em uma linha reta como uma régua, ou pode ser disposto em forma de L ou U. São construídos ao ar livre e voltados diretamente para a rua ou estacionamento, normalmente são instalados em áreas bastante povoadas, servindo de apoio para os moradores do bairro e/ou comunidades adjacentes. Sua oferta de produtos é mais diversificada que o *Neighborhood Center*.
5. *Neighborhood Center* – É um complexo de compras aberto, ancorado em torno de um supermercado e/ou farmácia, além de outros pequenos varejistas. Ele atende a compradores da vizinhança com produtos e serviços de conveniência. É um local onde a população pode acessar serviços populares e essenciais como lavanderia, cuidados com os cabelos e unhas, serviços de correios etc.

Para entender melhor esse modelo de classificação, é necessário possuir conhecimentos dos fundamentos do varejo e as forças de mercado que os afetam, pois, sua natureza e escopo continuam a se transformar ao longo do tempo, especialmente quando começam a se confundir entre categorias como, por exemplo, os centros comerciais de uso

misto. Neste sentido, torna-se essencial a criação de um modelo com vários critérios que ajude os planejadores e gestores a classificar os tipos de shoppings existentes e futuros. Sendo assim, o ICSC procurou responder os pedidos de maior precisão nessas classificações por parte dos participantes da indústria e dos provedores de capital que buscam uma melhor compreensão da estrutura do mercado. (DeLisle, 2007).

Os shoppings para fins especializados abrigam tipos específicos de inquilinos com conceitos bem definidos. Assim, dentro dessa classificação, os tipos de shopping são:

1. *Power Center* – É um grande shopping ao ar livre que geralmente inclui três grandes ou mais lojas e pode incluir pequenos varejistas e restaurantes independentes ou localizados em praças externas, além de possuir estacionamento para a conveniência dos clientes. Seu mix possui âncoras chamadas de “assassino de categoria” que são lojas dominantes em sua categoria de produtos. Esse tipo de loja geralmente oferece uma extensa seleção de mercadorias a preços tão baixos que lojas menores não podem competir.
2. *Lifestyle* – Combina as funções tradicionais de varejo de um shopping center com comodidades de lazer e entretenimento voltadas para consumidores de luxo. Eles, geralmente, estão localizados em áreas suburbanas abastadas e normalmente sua construção é horizontal com ambiente aberto e com o *layout* das lojas disposto em quadras, que se assemelham ao comércio de rua, onde esse ambiente humanizado facilita a convivência social.
3. *Factory Outlet* – São centros comerciais que abrigam lojas de fabricantes e varejistas que vendem marcas e mercadorias com avarias, grandes descontos ou mercadorias que ficaram paradas nas montras. Geralmente localizam-se nas saídas de grandes cidades ou regiões metropolitanas.
4. *Theme / Festival* – São centros comerciais temáticos que oferecem lazer, turismo, varejo e serviços com entretenimento e com tema unificador. Muitas vezes nas áreas urbanas, eles podem ser adaptados em edifícios históricos.

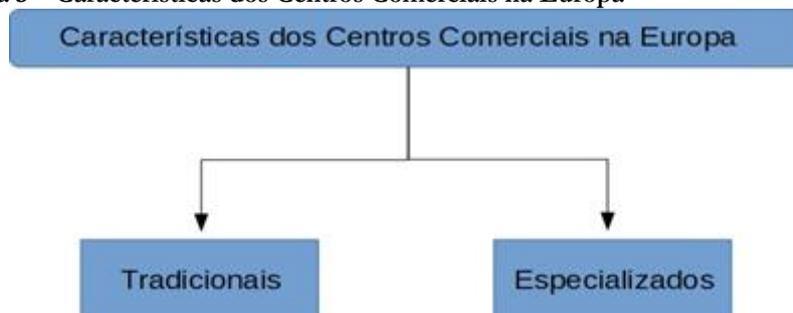
Por fim, os Centros de Finalidade Limitada, só possui uma modalidade de shopping chamada Varejo em aeroportos (*Airport Retail*) que são lojas de varejo localizadas em uma área comercial de aeroportos, não possuem lojas âncoras, mas inclui restaurantes especializados.

### 1.3.2. Classificação de Shoppings Centers na Europa

Os procedimentos que levaram o ICSC a definir do modelo de classificação na Europa são baseados a partir da classificação existente nos EUA e seguem as mesmas

premissas dos modelos apresentados em outros países, respeitando as devidas especificidades e consenso do trade empresarial local. Sendo assim, passamos agora para a classificação dos shoppings na Europa. Essa classificação tem por base a referência da ABL (área bruta locável) e apresenta a seguinte divisão (Figura 3).

Figura 3 – Características dos Centros Comerciais na Europa



Fonte: Elaboração própria.

Os Centros Comerciais tradicionais são estabelecimentos construídos especificamente para abrigar um centro de compras e que apresentam mercado diversificado com praça de alimentação, área de lazer, estacionamento, escadas rolantes, elevadores, seguranças e nível de conforto mínimo com ar condicionado, etc. Possuem lojas-âncoras e lojas próprias junto com lojas alugadas que também caracterizam essa categoria, à exceção dos shoppings do tipo *Small* de Comparação que geralmente não contém lojas âncoras. Subdivide-se da seguinte forma:

1. *Very Large* – Usado para comercializar todos os tipos de produtos e serviços, eles podem ser fechados ou ao ar livre e são classificados pelo tamanho de sua área bruta (acima de 80.000m<sup>2</sup>). Possuem características muito semelhantes como dos Grandes Centros (*Large*), apenas se diferenciando pela grande extensão de sua área bruta locável (ABL) que é acima de 80,000m<sup>2</sup>.
2. *Large* – idem “*very large*”, diferenciando-se principalmente pela extensão de sua área bruta locável (ABL), que vai de 40,000 a 79,999m<sup>2</sup>.
3. *Medium* - É útil para todos os fins, pode ser fechado ou ao ar livre. Diferencia-se e é também classificado por seu tamanho (entre 20,000 e 39,999m<sup>2</sup>). Possui características semelhantes com os Centros “*Large*” e “*Very Large*”.
4. *Small* – Este tipo de centro comercial se divide em centros com base em varejo de comparação e conveniência. No varejo de comparação seus lojistas frequentemente vendem roupas, calçados, artigos para casa, eletrônicos, artigos geral e de luxo. Esses centros costumam fazer parte de uma área de varejo

maior, e via de regra são construídos em áreas comerciais nas cidades sem Lojas âncoras. Já no varejo de conveniência, esses empreendimentos incluem lojistas que vendem bens essenciais (itens que os consumidores compram regularmente) e geralmente estão localizados nos limites ou fora da cidade.

Passamos então, aos Centros Comerciais Especializados que incluem empreendimentos construídos para fins específicos diferente dos demais, pois a compra ocorre por planejamento e não por impulso. Atende a um segmento específico, como por exemplo móveis, materiais de construção, têxteis e automotivos. São tipicamente ao ar livre e sua tipologia pode ser classificadas da seguinte forma:

1. *Retail Park* – Muito similar ao “*power center*” americano, é um shopping aberto que geralmente contém três ou mais grandes varejistas e vários pequenos, localizados com uma área de estacionamento compartilhada entre os varejistas. Tem como uma de suas características significantes investimentos em layout diferenciado. Estes empreendimentos se dividem em pequenos, de 5.000 a 9.999m<sup>2</sup>, médios com área de 10.000 a 19.999m<sup>2</sup> e grandes acima de 20.000m<sup>2</sup> de empreendimento.
2. *Factory Outlet* – Pode ser ao ar livre ou fechado e compreendem lojas de fabricantes e varejistas que vendem produtos de marca com desconto, geralmente vendendo estoque excedente, mercadorias de temporada anterior ou de baixa rotatividade. É necessário possuir mais de 5.000m<sup>2</sup> para que seja classificado como *outlet*.
3. *Theme Oriented Centre* – Podem ser baseados no lazer ou em produtos específicos (nicho). No caso de empreendimentos focados no lazer, suas unidades de varejo, normalmente são ancoradas por cinemas multiplex e incluem restaurantes, bares, boliche, saúde e fitness e outras lojas de conceito similar. No caso de empreendimentos focados em produtos, suas unidades de varejo frequentemente se concentram em uma seleção estreita, mas profunda de mercadorias dentro de uma categoria específica de varejo. Um centro não baseado em lazer concentra-se em um nicho de mercado de moda, vestuário e artigos de decoração ou ainda pode atingir clientes específicos, como passageiros em aeroportos. Precisam ter Área Bruta Locável (ABL) acima de 5.000m<sup>2</sup>.

Percebe-se a priori um impulso em direção a classificações mais precisas por parte de operadores e investidores que tentam adicionar mais clareza à composição e qualidade

de seus empreendimentos. Quando esses tipos, subtipos e classificações individuais são colocados juntos, as combinações e permutações possíveis são infinitas. Em vez de adicionar precisão, clareza e transparência, pode apenas confundir o mercado, adicionando mística por muitas vezes injustificada às propriedades imobiliárias. (DeLisle, 2007).

### 1.3.3. Classificação de Shoppings Centers no Brasil

As disparidades sociais, econômicas e infra estruturais existentes entre as diversas regiões brasileiras, em especial de forma mais alargada entre as regiões norte e sul, suscita um desafio ainda maior no que diz respeito a classificação de centros comerciais. A ABRASCE, considera shopping center, um empreendimento com área bruta locável (ABL), superior a 5.000m<sup>2</sup>, formados por diversas unidades comerciais, com administração única e centralizada, que pratica aluguel fixo e percentual. Na maioria das vezes, dispõe de lojas âncoras, semi-âncoras, mega lojas, lojas satélites e vagas de estacionamento compatíveis com a legislação da região onde está instalado<sup>14</sup>. A aplicação dessa classificação é recomendada aos shoppings centers em geral como instrumento de aferição estatística e apoio gerencial. Vejamos a Figura 4 com essa classificação:

**Figura 4 – Características dos Centros Comerciais no Brasil**



Fonte: Elaboração própria.

Nos Shopping Centers “tradicionais”, a tipologia se dá, principalmente, pela ABL (Área Bruta Locável). Assim, estes são classificados em shoppings centers: mega, regional, médio e pequeno. A seguir apresentaremos os tipos de operações e porte dos shoppings tradicionais que compreendem tal classificação:

---

<sup>14</sup> No Plano de Mix, publicado pela Abrasce, está contido as definições dos ramos de varejo em Shopping Center, de acordo com os critérios adotados pela Associação. Ela constitui uma atualização de classificações anteriores, que a ABRASCE vem editando desde 1986. A classificação atualizada foi aprovada pelo Conselho Deliberativo da associação, em dezembro de 2000. Disponível em [https://abrasce.com.br/wp-content/uploads/2019/05/AF-PlanoDeMix-2017\\_2018.pdf](https://abrasce.com.br/wp-content/uploads/2019/05/AF-PlanoDeMix-2017_2018.pdf) Acessado em 20.02.20.

1. Mega: Orientados para a venda de produtos e serviços em larga escala, empreendimentos fechados acima de 60.000m<sup>2</sup> de Área Bruta Locável (ABL) e grandes estacionamentos. Seu *mix* de loja é bastante variado.
2. Regional: Possuem características muito semelhantes como dos Mega Shoppings, apenas diferenciando-se pela extensão de sua Área Bruta Locável (ABL) que deve ser entre 30.000 a 59.999 m<sup>2</sup>. Esses centros comerciais podem ser encontrados em cidades consideradas polos regionais que dão suporte comercial e logístico às cidades menores, periféricas. Podem também ser encontrados em grandes bairros de capitais.
3. Médios: Sua Área Bruta Locável (ABL) deve ser entre 20.000 a 29.999 m<sup>2</sup>. Vendem mercadoria geral ou ofertas orientadas de conveniência. São prédios fechados e geralmente estão presentes em bairros, comunidades ou pequenas e médias cidades. Normalmente, possuem estacionamento aberto e de menor porte<sup>15</sup>.
4. Pequenos: Sua Área Bruta Locável deve ficar em até 19.999 m<sup>2</sup>, a exemplo dos shoppings de médio porte, possuem ofertas de produtos orientadas para conveniência com foco em produtos e serviços para atender as necessidades imediatas da população local. Geralmente são abertos e estão presentes em bairros, comunidades ou pequenas cidades. Em geral possuem pequenos estacionamentos abertos.

Apesar das diferenças regionais percebidas no Brasil, os empreendimentos já sofrem certa saturação nas principais cidades e capitais em função do nível de renda da população, da falta de áreas livres nas grandes metrópoles. Logo, percebe-se uma tendência brasileira de redução do tamanho dos Shopping Centers e de sua interiorização para cidades de porte médio em áreas interioranas, segundo a ABRASCE (s.d.).

Por fim, veremos a classificação de Shoppings Especializados, adotada no Brasil que segue a classificação dos Centros Comerciais existentes nos EUA definida pela ICSC, como mencionado anteriormente (Figura 4). A ABRASCE, repete a mesma tipologia usada nos shoppings tradicionais para os Especializados, onde o perfil destes são focados em shoppings do tipo *outlet*, *Life Style* e Temático. Neste caso, ela utiliza outra referência para a ABL que fica entre 9.999 e acima 20.000m<sup>2</sup>. Vejamos a seguir, cada um deles.

---

<sup>15</sup> Esses são os típicos Shoppings dos bairros, de conveniência ou Shoppings de cidades pequenas, em geral, os primeiros Shoppings das cidades pequenas, muitos deles que foram inaugurados a partir de 2010. Em <http://makeitwork.com.br/blog/sem-categoria/os-tipos-de-shopping-centers/> Acessado em 18.02.20.

1. Grandes – São shoppings que geralmente possuem grandes lojas âncoras e podem incluir restaurantes, hipermercados e outras lojas independentes que podem estar no mesmo local ou em áreas separadas. Sua ABL está acima de 20.000m<sup>2</sup>.
2. Médios – Podem ser abertos ou fechados e nem sempre possuem lojas âncoras. Sua ABL fica entre 10.000 e 19.999m<sup>2</sup>.
3. Pequenos – Não possuem lojas âncoras. Podem ser abertos ou fechados e Sua ABL vai até 9.999m<sup>2</sup>.

A classificação dos shoppings no Brasil, oferece um modelo mais abrangente e com pouca especificação. Assim, o conceito definido captura o tema ou posicionamento de ofertados pelos centros nas categorias mais amplas, incluindo características como tamanho, conveniência, orientação ao cliente, entretenimento, linhas de mercadorias entre outros.

Apresentamos três quadros-síntese, Quadro 2, Quadro 3 e Quadro 4, das conclusões observadas ao longo desta seção (ver em Apêndice II, Apêndice III e IV, respectivamente).

### **Algumas Considerações**

Os shoppings centers constituem-se em uma evolução do comércio ao longo dos anos e caracterizam-se pela concentração espacial de atividades do setor terciário que se encontravam dispersas nas cidades. Porém, essa ascensão, foi responsável por diversas transformações nos meios de produção, logística e no comportamento do consumidor com destaque às transformações ocorridas no espaço das cidades, fazendo-nos compreender que o estudo do comércio varejista permite modificações no comportamento de compras, possibilitando a criação de estratégias, gerando maior eficiência ao setor.

Essas expansões em muitos casos não se caracterizaram tecnicamente como shopping center, tendo em vista a classificação adotada pela ABRASCE, onde pode-se concluir que é necessária uma revisão dos atuais critérios de classificação. Porém, o grande desafio tem sido manter estável a curva do ciclo de vida desses empreendimentos e investir esforços no planejamento da gestão de shoppings centers de forma organizada e sistemática, estabelecendo resultados atraentes, competitivos e rentáveis representando a melhor estratégia para a manutenção e sucesso dos empreendimentos em qualquer região.

## 2 Capítulo: Tenant Mix

Veremos ao longo desse assunto, como foi realizado a construção do Tenant Mix<sup>16</sup> em suas diversas frentes, a partir de conceitos das bases que constituem essa temática.

Nos últimos anos, o consumo se modificou bastante. Muitos elementos foram incorporados ao processo de vendas, produtos, serviços. A realidade online tem sido, por exemplo, fator fundamental de persuasão do consumidor no processo de relacionamento com a marca e decisão de compras. Isso não quer dizer que exista menor valor no processo off-line, pois diversos fatores motivacionais e experienciais estão envolvidos, fazendo com que o chamado comportamento “ROPO”<sup>17</sup> continue ganhando relevância nas atuais formas de varejos multicanais, pois, o consumidor inicia o processo de compra com a busca de informações online, mas por questões emocionais ainda mantém disposição para a comprar off-line. Neste sentido, os shoppings têm o grande desafio de manter a atratividade em seu empreendimento, e neste caso a atratividade está relacionada a composição de um consistente Tenant Mix, que reflita as preferências e motivações do público alvo.

### 2.1. Definições e Conceitos

Sabe-se que o consumo mudou de intensidade e cada vez mais os shopping centers têm sido considerados espaços estratégicos, revolucionando a organização espacial do comércio varejista no mundo, pois, em vez de se localizarem de maneira fragmentada nos distritos comerciais, os varejistas gravitam cada vez mais para os shoppings centers, onde podem desfrutar de altos níveis de tráfego de clientes e grandes volumes de vendas (Brueckner,1993). Porém, esse volume só é garantido na medida em que conseguem agregar e concentrar marcas que vão de encontro ao perfil do público do shopping. Muitos empreendimentos têm se preocupado em ofertar novos serviços, principalmente voltados para o entretenimento e lazer com especial atenção a um mix que busque ofertar serviços aos seus consumidores na forma de acesso conveniente e combinação desejável de varejistas em um ambiente controlado e gerenciado para proporcionar uma experiência de

---

<sup>16</sup>Tenant significa arrendatário, locatário, inquilino, sendo aqui *Tenant Mix* considerado o conjunto de inquilinos/locatários que compõem o grupo ou segmento de lojas e marcas que habitam dentro de um shopping center. Dicionário inglês/português Michaelis, Acessado em 16.02.2020 em <https://michaelis.uol.com.br/>

<sup>17</sup> Conceito citado em Dionísio et al., (2009) que afirma que boa parte dos consumidores antes de realizarem uma compra presencial, pesquisam online.

compras e lazer satisfatória e segura (Kushwaha et al., 2017). Essas estratégias têm se tornado parte importante no estilo de vida contemporânea. Elas têm influenciado nas mudanças dos padrões de compras e comportamento do consumidor e no incremento das atividades sociais e recreativas (Yuo et al., 2004).

Em sequência, podemos dividir a questão do Tenant Mix em duas partes: A primeira na questão de como atrair o maior número possível de clientes para gastar dinheiro. Esta questão está relacionada à posição competitiva do shopping em sua na área de abrangência. A segunda trata da questão de como fazer os clientes visitarem todas as partes do shopping, nesse caso se os clientes percorrerem todo os espaços e aumenta a probabilidade de gastarem dinheiro (Garg & Steyn, 2015).

Conclui-se que a concentração de esforços na captação de lojas e marcas fortes para a composição do Tenant Mix, tem sido considerada uma alternativa eficaz na estratégia de marketing, porque a maioria dos proprietários de shopping centers acreditam que existe uma combinação ideal de lojas para o centro comercial, que cria vantagens sinérgicas para esses empreendimentos (Silverman, 1992).

Mas, poucos estudos se aprofundaram no desenvolvimento de um conceito ideal de Tenant Mix, e tem concentrado na busca de um mix de inquilinos, referindo-se à combinação de estabelecimentos capaz de produzir vendas, aluguéis e serviços (McCollum, 1988). Inversamente proporcional, alguns estudos apontam que não existe um Tenant Mix ideal, pois um shopping pode conter combinações de locatários quase infinitas, o que torna quase impossível chegar a essa mistura perfeita de lojas. Portanto, o mix de locatários não é uma condição estática, pois o mercado está em constante transformação, assim como as preferências dos clientes e as tendências da moda. Assim, um mix de inquilinos de um shopping poderia ser um erro para outro (Casazza e Spink, 1985; Yuo et al., 2004; Bean et al., 1988; Garg & Steyn, 2015). No Quadro 5 é apresentado uma síntese do conceito de Tenant Mix de acordo com cada autor.

**Quadro 5 – Síntese do Tenant Mix**

| <b>Conceito</b>   | <b>Autor</b>          |
|---|-----------------------|
| Afirma que não existe um Tenant Mix ideal porque um mix de inquilinos para um shopping pode ser um erro para outro.   | Casazza e Spink, 1985 |
| Afirma que o conceito de Tenant Mix “ideal” não foi formulado.  | Bean et al., 1988     |
| Combinação de estabelecimentos comerciais que ocupam espaço em um shopping center para formar um <i>clusters</i> que produz vendas, aluguéis, serviços para a comunidade e financiabilidade do empreendimento.  | McCollum, 1988        |
| A captação de marcas fortes para a composição do <i>Tenant Mix</i> , tem sido considerada por muitos gestores como alternativa de atratividade eficaz na estratégia de marketing. A maioria dos proprietários de shopping centers acredita que existe uma combinação ideal de lojas para o shopping, o qual | Silverman, 1992       |

|   |                       |
|---|-----------------------|
| cria vantagens sinérgicas.  |                       |
| Um shopping pode conter combinações de locatários quase infinitas, o que torna impossível chegar a essa mistura ideal de lojas. Dado que o mix de locatários não é uma condição estática e o mercado está em constante transformação, assim como as preferências do cliente e as tendências da moda.  | Yuo et al., 2004      |
| Divide a questão do Tenant Mix em duas partes: A primeira concentra-se na questão de como atrair o maior número possível de clientes a um shopping para gastar dinheiro. Esta questão está relacionada à posição competitiva do shopping center na área. A segunda parte trata da questão de como fazer os clientes visitarem todas as partes do shopping, pois se os clientes percorrerem todo os espaços, aumenta a probabilidade de gastarem dinheiro. | Garg & Steyn, 2015    |
| Não existe um Tenant mix ideal, uma vez que o mix de locatários de um shopping deve ser adaptado para atender especificações como: localização, tamanho , perfil demográfico e necessidades do consumidor.  | Garg & Steyn, 2015    |
| Busca ofertar serviços aos seus consumidores na forma de acesso conveniente e combinação desejável de varejistas em um ambiente controlado e gerenciado para proporcionar uma experiência de compras e lazer satisfatória e segura.   | Kushwaha et al., 2017 |

Fonte: Elaboração própria.

## 2.2. Teoria do Lugar Central

A relação do comércio varejista entre as cidades demonstra que os consumidores dão preferência a visitarem o centro comercial mais próximo, de forma a minimizar a distância percorrida e os custos de transporte. Por outro lado, consumidores também estão dispostos a fazerem deslocamentos mais longos quando os centros de compras são maiores, específicos e mais estruturados (Damian et al., 2011).

Assim, a literatura nos apresenta a teoria do lugar central<sup>18</sup>, que é um espaço que produz bens e serviços em um centro urbano para atender a população de seu entorno. As características mais conhecidas das previsões teóricas dos modelos de lugar central é a hierarquia de varejo, a qual uma grande variedade de lojas se aglomeram em poucos locais centrais. Esses lugares se tornam mais atraentes para os consumidores, inclusive com o desenvolvimento de atividades sociais e recreativas (Huff, 1964; Bucklin, 1967; cit in Damian et al., 2011).

A localização do trade comercial de um determinado segmento de mercado está tipicamente relacionado à localização de outros varejistas (agrupamento) como

<sup>18</sup> É um conceito desenvolvido pelo alemão Walter Christaller em meados da década de 30 que fala sobre os pontos do espaço nos quais os agentes econômicos se dirigem para efetivar suas demandas específicas. Os “lugares centrais” seriam aqueles que dispõem de maior dotação de bens e serviços de mais alta especificidade. A teoria parte do exame de duas amplas premissas: faixa e limite e o alcance e a distância máxima que um consumidor percorre para comprar uma mercadoria (Christaller: 1966).

consequência, formam os chamados *cluster comerciais*<sup>19</sup>. Porém, essa conclusão varia de acordo com o tipo de mercadorias vendidas, por exemplo, uma área caracterizada pelo agrupamento de lojas de alimentos e bebidas, tem alta probabilidade e motivação para se aglomerar para que possam se beneficiar da facilidade de comparação de seus menus.

Assim, se os prédios vizinhos num raio de 100 metros, houver concentração desse segmento, a probabilidade de um determinado edifício também abrigar um estabelecimento para comer ou beber é de 28%, (Sevtsuk, 2014). Esses e outros atributos são chamados de “Economia de Aglomeração”<sup>20</sup>, as quais implicam que os centros que abrigam mais lojas de grande porte e marca reconhecida, tendem a ser os maiores, e conseqüentemente, seriam também locais melhores para as pequenas lojas, que dependem do tráfego para gerar vendas (Damian et al., 2011).

Dessa forma, os consumidores costumam otimizar seus deslocamentos combinando várias tarefas de compra em uma única viagem, reduzindo seus custos de deslocamento (Epli & Benjamin, 1994), tornando grandes centros comerciais mais competitivos, em razão de que são capazes de atrair mais clientes devido sua diversidade de produtos e maior espaço de varejo disponível (Ke & Wang, 2016). Portanto, é mais fácil para grandes centros comerciais formarem concentração espacial de lojistas e compradores, gerando mais vendas. Como consequência vamos perceber que estes conseguem extrair locações mais altas dos inquilinos (Gatzlaff et al., 1994) e em muitos casos os varejistas estão dispostos a pagar um prêmio extra de aluguel para estarem localizados em um shopping planejado e com grandes redes de varejo e marcas consolidadas (Benjamin et al. 1992).

Uma outra visão, aponta para um dos primeiros estudos sobre agrupamento de mercado que datam do início do século passado. Ao estudar os competidores no ramo de gelaterias, percebeu-se que aqueles que se fixaram de forma monopolista em uma região, só alcançaram resultados positivo quando os consumidores estavam localizados a uma curta distância da loja, ao contrário daqueles que estavam agregados em um mesmo local (Hotelling, 1929 citado por Yeates et al., 2001). Sendo assim, no contexto do crescimento e desenvolvimento, as economias externas decorrentes de escala, podem gerar uma variedade de *spillovers*<sup>21</sup> que produzem poderosas forças de aglomeração (Fujita & Thisse, 1996).

---

<sup>19</sup> *Clusters* são concentrações geográficas de empresas e instituições inter-relacionadas em um determinado segmento Segundo Porter (1998).

<sup>20</sup> Economias de aglomeração são os benefícios que surgem quando empresas e pessoas localizam-se juntos em cidades e aglomerados industriais (Glaeser, 2010).

<sup>21</sup> *Spillovers* são os efeitos de uma atividade que se espalhou além do que se pretendia originalmente. Fonte: Cambridge Dictionary: <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/> Acessado em 02/03/20

Confirmando essa teoria, Pashigian (1995) afirma que agrupamento de lojas tem efeitos de ampliação do mercado e atração de consumidores.

### **2.3. Externalidades do Tenant Mix**

Uma externalidade, em economia, é o custo ou benefício que afetam um terceiro. Segundo a *North American Economic and Finance Association*<sup>22</sup>, as externalidades são os efeitos sociais, econômicos e ambientais indiretamente causados pela venda de um produto ou serviço. Assim, no caso de shoppings centers, as externalidades de demanda de varejo em geral emanam de clientes atraídos para um determinado empreendimento comercial através das lojas âncora existentes e como consequência, estes consumidores acabam realizando compras em lojas menores (Eppli & Benjamin, 1994). Assim, respeitada as diferenças individuais, o sucesso de cada loja depende da presença e do esforço de outras lojas. Essas questões das externalidades são tão relevantes no mercado de shoppings centers, que já no contrato de locação, são previstas cláusulas com proposições de incentivo entre as lojas e preços eficientes de alugueis que alinham os interesses na condução de um esforço ideal de todos os envolvidos (Gould et al., 2005). Dessa forma, percebe-se que lojas de grandes marcas, recebem descontos significativos de alugueis e estima-se que recebam subsídios por metro quadrado não inferior a 72% do que lojas menores (Pashigian & Gould, 1998).

Já sabemos que o nível de tráfego em um centro comercial está relacionado ao agrupamento ou concentração de lojas, por exemplo, a presença de uma loja de roupas no shopping aumenta o tráfego das lojas de sapatos. Por outro lado, a presença de lojas de calçados torna o centro atraente para lojas de roupas. Assim, cada tipo de loja no shopping gera uma externalidade que é sentida por outras lojas (Brueckner, 1993).

Contudo, apesar dos shoppings agregarem todo esse valor a sua marca, inquilinos e clientes, eles também criam um processo complexo de questões comerciais relacionadas a geração de externalidades e incentivos que precisam ser muito bem planejadas e geridas entre os proprietários dos shoppings (Gould et al., 2005). Embora esse cenário seja realista ao permitir que o aluguel varie entre as lojas, ele não captura a complexidade dos contratos de aluguel reais, que normalmente incluem um componente de aluguel básico (que é fixo) junto com um aluguel adicional definido a partir de porcentagem de vendas (Brueckner, 1993).

---

<sup>22</sup> Consultado em <https://www.ecycle.com.br/2646-externalidades>. Acessado em 17.03.20.

Desta forma, apesar de subjetivo, pode ser viável avaliar externalidades positivas a partir dos impactos percebidos no volume de vendas, justificando o surgimento de contratos de locação que preveem uma provisão de aluguel excedente, que dependam do desempenho de vendas da loja.

Sendo assim, podemos concluir que as vendas das lojas em um shopping center dependem da relação do tamanho total do shopping e de outras lojas. Pela gestão do shopping, o maior problema é maximizar os lucros com a locação de forma a distribuir bem os seus inquilinos e garantir que sua receita marginal seja positiva. No entanto, o que em muitos casos podemos perceber é que gestores de shoppings estão mais preocupados com os resultados oriundos dos aluguéis do que a eficiente captação de lojas com perfil do mix do centro comercial e preferência dos clientes.

Desta forma, percebemos que não existe um modelo excelente para definir o melhor Tenant Mix devido sua diversidade e complexibilidade, que devem ser definidas a partir da análise das características individuais e suas aplicações práticas individualizadas em cada empreendimento. Pelo lado dos lojistas a falta de aderência ao perfil do empreendimento pode causar impactos nos resultados financeiros e ainda deixa o lojista sujeito às penalidades contratuais exigidas pelo mantenedor do shopping, portanto o Tenant Mix precisa: (i) ser definido com cautela e responsabilidade; (ii) entender o perfil e as características da operação comercial do shopping e (iii) entender as especificidades individuais de cada shopping center na formação do mix de inquilinos.

## **2.4. Lojas âncoras**

Como já foi mencionado, as lojas âncoras são capazes de agregar valor aos shoppings centers. Uma “loja âncora” é uma loja que, através da reputação de sua marca é capaz de atrair tráfego de consumidores que em geral visitam o centro comercial (Konishi & Sandfort, 2003). Para a *ICSC - International Council of Shopping Center*<sup>23</sup>, é uma grande filial de uma cadeia de lojas de departamentos dentro de um shopping center que ocupa uma grande metragem quadrada (maior que 1.000m<sup>2</sup>). Essa característica também é compartilhada pela ABRASCE podendo variar de acordo com o perfil do empreendimento<sup>24</sup>. Para além disso, possui considerável força econômica, sendo as principais geradoras de tráfego humano e veicular em centros comerciais e com isso

---

<sup>23</sup> Em [www.icsc.com/uploads/event\\_presentations/ResearchAndSelectionOfTenants\\_AviAlkas.pdf](http://www.icsc.com/uploads/event_presentations/ResearchAndSelectionOfTenants_AviAlkas.pdf). Acessado em 04.03.20

<sup>24</sup> Ver [www.portaldoshopping.com.br/ind\\_shopping/Plano\\_de\\_Mix\\_Abrasce.pdf](http://www.portaldoshopping.com.br/ind_shopping/Plano_de_Mix_Abrasce.pdf). Acessado em 10.04.2020.

garantem a movimentação e vibração do shopping. Ainda segundo a ICSC, essas lojas âncoras agregam consigo a capacidade de:

- tornar o centro comercialmente viável financeiramente;
- ser um dos principais atrativos para os clientes;
- ocupar os maiores espaços de um shopping center.

Além dos inquilinos âncoras conseguirem atrair consumidores, influencia também no nível dos preços de varejo e resultados financeiros do shopping (Kiriri, 2019). Também foi investigado sobre a influência dos inquilinos âncoras no desempenho do shopping, questionando até que ponto estes inquilinos podem atrair clientes (Yuo et al., 2004). Outro aspecto relevante diz respeito à localização desses inquilinos no layout do shopping, pois de acordo com sua localização vão conseguir atrair mais ou menos volume de compradores para determinadas áreas do shopping a partir de uma localização otimizada. Já as lojas que não são âncoras desfrutam do efeito de transbordamento do público consumidor, tornando a questão da localização das lojas âncoras fatores altamente significativos na gestão do Tenant Mix nos centros comerciais (Mejia & Benjamin, 2002 citado por Kiriri, 2019). Foi observado também que as vendas das lojas menores poderiam aumentar de 50% a 200% devido à eficiente introdução das lojas âncoras no shopping center (Kiriri, 2019).

Assim, os aluguéis cobrados para lojas âncoras sofrem o benefício de grandes descontos, pois é uma estratégia de mercado para os empreendimentos comerciais, pois ao atrair grandes marcas ganham a capacidade de gerar interesse de outros varejistas e dessa forma, todos se beneficiam das externalidades geradas, pois, esse déficit financeiro no custo das locações a menor, são recuperados nos valores mais altos cobrados às lojas não-âncoras (Pashigian & Gould, 1998 cit in Konishi & Sandfort, 2003).

Nesse sentido, as rendas dos shopping centers estão intimamente ligadas às variáveis, como, tipo de âncora, tamanho, design, idade, localização e condições econômicas gerais do shopping (Sirmans e Guidry, 1993).

## **2.5. Os Impactos do Branding no Tenant Mix**

Ao falarmos de atividade varejista dentro dos shoppings centers é necessário relacionar com fatores motivacionais capazes de garantir a atratividade do shopping center, com destaque às diversas experiências de compras proporcionadas pelo shopping, constituindo assim, um ambiente que possibilita um envolvimento físico, social e emocional dos clientes com os produtos ou serviços que promovam mais significado e interações entre estes (Carù & Cova, 2003).

Muito se fala em experiência de compras do consumidor. Uma observação desafiada por novos comportamentos de consumo mais focado, informado e exigente. Assim, as experiências de compras têm sido muito valorizadas, pois agrega um conjunto de percepções que o consumidor desenvolve, e que se amplia nas relações de pós-venda. Essas percepções compõem a imagem que o cliente tem da loja, e vão determinar, por exemplo, se o cliente vai comprar mais, se irá retornar ou até mesmo recomendá-la aos amigos. Contudo, essas percepções nos revelam que a importância do valor percebido junto ao cliente se relacionam com a força e o valor da marca, pois dependem da capacidade de um varejista em alterar as reações e o comportamento do comprador em torno de seu produto ou serviço (Weindel & Swoboda, 2016). Desta forma, pesquisas em branding e marketing sugerem que as marcas são dinâmicas e exigem que suas estratégias sejam adaptáveis na perspectiva de longo prazo (Freire, 2016 citado por Brandão et al., 2020).

Nesse sentido, pesquisas realizadas mostram que as estratégias e atitudes em torno da marca, têm forte relação com a satisfação do cliente e conseqüentemente está relacionada com a intenção de voltar ao shopping e repetir a compra, sendo que a cada visita ao shopping, a aquisição de um novo produto ou serviço e a percepção de confiança reforçam-se, ou seja, a experiência de compras e confiança na marca tem reforçado a relação com a atratividade do shopping e seu mix de lojas (Carrizo-Moreira et al., 2017; Des Rosiers et al., 2016; Merrilees et al., 2016; Weindel & Swoboda, 2016).

Devemos ressaltar, porém, que a confiança na marca e/ou a satisfação na compra não são atributos essenciais que garantam a lealdade do cliente (Carrizo-Moreira et al., 2017). Uma questão fundamental a entender é: “porque clientes satisfeitos trocam de marca?”. Essas respostas podem estar relacionadas às mudanças nas relações de consumo que estamos vivenciando nos últimos anos, onde os clientes estão dispostos a viverem novas experiências, baseadas em detalhes emocionais que criam sensações e momentos únicos. Assim, o conceito de experiência de marca chamou a atenção dos gerentes de marketing, à medida que os consumidores buscaram marcas que lhes proporcionam momentos únicos e memoráveis (Zarantonello & Schmitt, 2010). Os clientes agora procuram atividades emocionantes e o marketing experiencial surge como ponte entre a estratégia de relacionamento e a retenção entre a marca e o cliente. Então, a criação dessas experiências pode fornecer um enorme valor econômico para as empresas (Carrizo-Moreira et al., 2017).

Outro fator a ser levado em consideração é a garantia das marcas permanecerem inovadoras e ágeis ao longo do tempo e este fator crítico de sucesso implica que os profissionais de marketing possam auditar as marcas regularmente e reprojtem a arquitetura da empresa de forma a gerenciar seu portfólio de marcas de maneira eficaz (Brandão et al., 2020)

Podemos concluir que empresas focadas no marketing experiencial, têm conquistado a lealdade do cliente, definindo sua composição como um processo psicológico que compreende componentes comportamentais e atitudinais, onde lealdade comportamental é o grau no qual um cliente repete a compra, e Lealdade Atitudinal é o grau de comprometimento ou disposição em relação à marca (Chiou & Droge, 2006). Essas experiências ocorrem principalmente, quando o público consome produtos ou serviços e despertam outros estímulos que remetem a fatores emocionais armazenados na mente do cliente como cores, aroma, sons, ações promocionais, design da loja, slogans, mascotes, logomarca entre outros aspectos diretamente relacionados a percepção, atendimento e comodidade. Esses atributos relacionados à marca constituem a principal fonte de estímulos e que ficam gravadas na mente do consumidor (Brakus et al., 2009). Sendo assim, esses autores confirmam que:

A experiência da marca é formada a partir de uma dimensão sensorial (relacionada a estímulos visuais, auditivos, táteis, de paladar e olfativos fornecidos por uma marca); uma dimensão afetiva (incluindo sentimentos criados pelas marcas e seus vínculos emocionais com o consumidor); uma dimensão comportamental (que se refere a experiências corporais, estilos de vida e interações com a marca); e, finalmente, uma dimensão intelectual (incluindo a capacidade da marca para envolver os consumidores em pensamentos convergentes e divergentes). (p. 28)

Sabemos que a aquisição de novos clientes é consideravelmente mais cara e complexa do que manter os existentes. Portanto, em um cenário muito competitivo, as marcas posicionadas em shoppings centers precisam estar atentas as suas estratégias de branding com ações fortalecidas no merchandising e na qualidade da prestação do serviço, gerando detalhes emocionais em parceria com os gestores dos shoppings capazes de gerar percepções positivas nas experiências de compras de forma que o uso correto das experiências da marca possa gerar lealdade para a loja e shopping. Assim, sempre que as marcas fornecerem soluções únicas e estímulos intensos, usando anúncios de impacto visual e trilhas sonoras que despertem excitação, estarão criando estímulos para que os clientes desejem repetir sua experiência para além dos patrocínios de eventos, promoções, cuponagens, entretenimento entre outras estratégias (Carrizo-Moreira et al., 2017).

Concluimos que apesar das amplas pesquisas existentes sobre a influência da marca e seus impactos nas relações de consumo, percebemos que a chave de tudo é a consistência, pois pouco adianta fixar sua marca na mente das pessoas (share of mind)<sup>25</sup>, se esta não se mostrar capaz de proporcionar diferenciais a partir da criação de detalhes emocionais que associem a marca a vida e emoções das pessoas (share of heart)<sup>26</sup>. Essas estratégias ao serem fortificadas pelos gestores de shoppings vão possibilitar um planejamento mais eficaz do Tenant Mix partindo da identificação de um padrão (perfil) de loja (marca) que mais se adequem ao perfil (conceito) do shopping, garantindo, assim, um alargamento no ciclo de vida do empreendimento e de seu mix de lojas.

## 2.6. Valor do Shopping e dos Aluguéis

O valor de um shopping é determinado a partir de sua imagem de mercado, levando em consideração um conjunto de atributos que vão desde os valores cobrados de locação a medição do Valor Presente Líquido (VPL)<sup>27</sup> (Damian et al., 2011). Fatores, como o próprio desenvolvimento econômico da região, a taxa de emprego e renda da população, taxa de vacância dos shoppings e a regra de ouro baseada na lei da oferta e procura também são capazes de influenciar na composição do valor de um shopping. Assim, Sirmans e Guidry (1993) chegaram à conclusão que os estudos determinantes dos aluguéis de varejo para shopping centers em Baton Rouge, Louisiana (EUA) com alta demanda, refletem diretamente nos valores cobrados dos aluguéis.

Assim, a imagem de um empreendimento comercial é construída a partir de esforços múltiplos entre lojistas e gestores, tendo como pilar a seleção e escolha de inquilinos que respondam a essa exigência de mercado dos shoppings e atendam às necessidades de consumo de acordo com o perfil do público alvo.

Todo esse contexto nos direcionam a literatura de varejo que mostra a importância do mix de locatários para shopping centers e que o fator “receita esperada” depende diretamente dos inquilinos do espaço de varejo no centro comercial (Bruwer, 1997), afinal, são os inquilinos que geram a renda para o empreendimento. Assim sendo, este mix de

---

<sup>25</sup> Termo em inglês utilizado na área de marketing que representa o percentual de participação da marca na mente do consumidor (Kotler & Keller, 2006).

<sup>26</sup> Termo em inglês utilizado na área de marketing que representa o percentual de importância da marca no coração do consumidor. (Kotler & Keller, 2006).

<sup>27</sup> *Net Present Value* (NPV) ou Valor Presente Líquido (VPL) é o valor de todos os fluxos de caixa futuros (positivos e negativos) durante toda a vida útil de um investimento descontado no presente. A análise do VPL é uma forma de avaliação intrínseca e é amplamente utilizada em finanças e contabilidade para determinar o valor de um negócio. Disponível em <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/valuation/net-present-value-npv/>

locatários pressupõe a escolha de lojas e operações que sejam coesas com as necessidades da demanda de cada mercado, tornando o shopping atraente, competitivo e rentável para todos.

Os inquilinos podem gerar receita e atratividade e os shoppings constroem a capacidade de agregar valor quando conseguem por meio da locação equilibrada das lojas, gerar maiores vendas com variedade, quantidade e segmentação (Bruwer, 1997). Segundo Rabbanee et al. (2012) alertam que diversos autores estudaram os fatores motivacionais que levam os consumidores a serem leais a um determinado shopping (Chebat et al., 2009; Lehew et al., 2002). Porém, o autor questiona se a lealdade dos compradores é realmente creditada ao shopping ou à loja.

## **2.7. Planejamento do Tenant Mix**

Alguns fatores são fundamentais para compor com sucesso as estratégias de ação na formação do mix de um shopping center capaz de gerar atratividade para suas dependências, a partir da seleção e captação eficiente de marcas que agreguem valor ao empreendimento. Assim, o mix de inquilinos molda a marca geral do shopping e cria impacto positivo ao cliente, conforme pesquisas realizadas anteriormente, que focaram na busca de uma mistura ideal de inquilinos (Bruwer, 1997; Yiu & Xu, 2012).

Contudo, o sucesso oriundo da variedade de categorias e marcas de varejo é consequência do resultado da excelência no planejamento do mix de inquilinos, essas constatações são confirmadas por Anikeeff (1996) ao afirmar que diversas pesquisas mostram que a mistura eficiente de inquilinos é um dos fatores mais cruciais para o sucesso de um shopping, sendo uma das mais árduas tarefas no processo de gestão. Por outro lado, a definição de um mix de lojas levando em consideração um shopping regional pode conter mais de 100 inquilinos, possibilitando combinações de locatários quase infinitas, o que torna quase impossível chegar a essa mistura ideal de lojas, pois o mix de locatários não é uma condição estática e o mercado está em constante transformação, assim como as preferências do cliente e as tendências da moda (Yuo et al., 2004).

Podemos entender que sendo possível a composição de um mix “perfeito” envolveria um complexo e detalhado trabalho de captação de operações comerciais que se adequem ao perfil do shopping, naquilo que diz respeito às questões conceituais e

questões técnicas que envolvam aplicações de *layout*, quantidade e tamanho da loja, localização na planta, categoria de varejo, tipo de produtos vendido, entre outros.

Para a ABRASCE é importante lembrar que existem sempre muitas dúvidas na classificação de determinadas lojas, se por área ou por segmento de atuação. Assim, complementa que o importante é que cada empreendimento classifique de acordo com o que fizer mais sentido para o seu caso específico, sempre considerando o “core business”, ou seja, a atividade principal da loja. (ABRASCE, 2017)

Assim, recomenda-se através do plano de mix para shoppings centers, uma estratégia de distribuição e classificação dos diversos tipos, tamanhos e ramos de varejo. Sua aplicação configura a vocação comercial do empreendimento, seu público alvo e perfil de lojas, sendo recomendada a todos os shoppings tradicionais, como instrumento de aferição, estatística e apoio gerencial (ABRASCE, 2017). Seus critérios podem ser melhores entendidos na Figura 5 (ver Apêndice V):

Um ingrediente fundamental do sucesso do shopping é a capacidade de captar inquilinos de grande porte como as lojas âncoras, este tipo de inquilino tem a capacidade de atrair tráfego e gerar negócios para outros inquilinos menores. Esse inquilino é bastante complexo na definição do mix ideal, juntamente com o efeito de interação entre lojas do mesmo segmento, pois as vendas de cada loja dependem da quantidade disponível de outras lojas concorrentes, e conseqüentemente, muitos consumidores costumam pesquisar os itens que planejam comprar, e nesse sentido serão atraídos para shoppings que possuam maior variedade de lojas que contenham aqueles itens que necessitam adquirir. (Bean et al., 1988)

Assim, quando existe um aumento razoável de lojas de um mesmo segmento, o retorno de vendas cresce a priori, mas quando essa quantidade de loja ultrapassa um determinado ponto de equilíbrio, passa haver competição entre os lojistas e esse retorno financeiro de vendas passa a ser negativo. Então, essa quantidade de lojas precisa estar sempre em equilíbrio evitando o “canibalismo” entre elas, conclui Bean et al. (1988).

### **Algumas Considerações**

Como vimos nessa seção, o Tenant Mix é reconhecido como um dos elementos mais importantes para o sucesso de um shopping center. No entanto, não há modelos científicos para determinar um mix ideal de locatários em um shopping center (Yiu & Xu, 2012), mas isso não representa unanimidade aos estudos disponíveis. Contudo, sabendo

que devido a sua complexibilidade, não existe um modelo padrão para definir a melhor composição do Tenant Mix. Seu planejamento deve ser definido a partir da análise das características individuais e suas aplicações práticas em cada empreendimento.

Portanto, é necessário entender as especificidades individuais de cada shopping na formação do mix de inquilinos levando em consideração elementos como a culturais da região na qual estão inseridos.

## 3 Capítulo: O Segmento de Shoppings no Brasil

### 3.1. Aspectos do Mercado Brasileiro

O Brasil ocupa a 9ª posição na economia mundial. O setor de varejo representa 62,5% do PIB brasileiro com um volume de 6,8 trilhões de reais. O mercado brasileiro teve um aumento de 5,0% no volume de vendas do varejo<sup>28</sup>. Um dos principais responsáveis foi o setor de “Shopping Centers” que fechou o ano de 2019 com a marca de 577 shoppings em funcionamento no território nacional e uma estimativa de fechar 2020 com 596 empreendimentos inaugurados (c.f. Figura 6, ver Anexo II).

Porém, o setor de shoppings como um todo, é reconhecidamente um gerador de empregos no país, vale ressaltar que antes da suspensão das atividades devido ao COVID-19 em março de 2020, foi contabilizado o expressivo número de 1.102.171 empregos formais (c.f. Figura 7, ver Anexo III). Assim, os shoppings centers impactaram positivamente a realidade socioeconômica das regiões onde foram implantados, haja vista que o faturamento chegou a 192,8 bilhões de reais em 2019.

Assim, como visto na seção 2.1 dessa revisão bibliográfica, a era de shopping centers no Brasil começou formalmente no ano de 1965, com a inauguração do Shopping Méier no Rio de Janeiro, que apesar das controvérsias ostenta ser o primeiro shopping brasileiro. Logo após, o Shopping Iguatemi, na cidade de São Paulo, inaugura meses depois em 1966. A partir deste ponto, o setor se desenvolveu lentamente na década de 1970, e esse desenvolvimento vagaroso, em muito diz respeito à curva de maturação de um shopping center que é de médio e longo prazo. (Castello Branco et al., 2007). Assim, de acordo com a estratégia do CVP – Ciclo de Vida do Produto<sup>29</sup>, os empreendimentos não conseguem prever com exatidão a duração de tempo que vai da fase de introdução ao declínio (Kotler & Armstrong, 2000).

Já na década de 1980, inicia-se o desenvolvimento acelerado do setor, com a inauguração de mais de quarenta shoppings, destacando-se o surgimento de grandes empreendimentos regionais, com exceção da região norte (região basicamente composta pela área da Amazônia) que ainda ficaria de fora dessa promissora fase de empreendimentos.

---

<sup>28</sup> Dados do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística citado na publicação das 300 maiores empresas de varejo do Brasil editado pela SBVC. Disponível em <http://sbvc.com.br/ranking-300-maiores-empresas-do-varejo-brasileiro-sbvc-2019/> Acessado em 01.04.2020.

<sup>29</sup> O ciclo de vida do produto (CVP) é uma linha de produção ou marca. É a sua história através de suas fases de vendas: introdução, crescimento, maturidade e declínio (Kotler & Keller, 2006).

O início da década de 90, foi marcado pela histórica crise econômica brasileira. O varejo nacional sofre profundas mudanças em sua estrutura e neste período o setor de shoppings centers precisou se reinventar para sobreviver e centros comerciais do tipo “*outlet center*” passariam a assumir um significado diferente daquele encontrado nos Estados Unidos. As redes de fabricantes passam a se destacar comercialmente, também no atacado<sup>30</sup> frente a outros lojistas de menor reputação ou poder comercial e que não possuem estrutura para fabricação de seus próprios produtos. Assim, estes atacadistas ou neo-varejistas passam a não estar mais submisso ao grande poder de barganha dos grandes magazines (Castello Branco et al., 2007).

Na segunda metade da década de 90 observou-se uma segunda onda de crescimento. Foram inaugurados cerca de duzentos shoppings, influenciado, fundamentalmente pela estabilidade econômica propiciada pelo Plano Real<sup>31</sup>. Juntamente com isso o desenvolvimento de novos investimentos na construção ou adaptação de grandes áreas de lazer e gigantescas operações de cinema no modelo cineplex norte-americano, introduzidos no Brasil pela Cinemax e UCI. Para além disso, os Shoppings temáticos de lazer também foram desenvolvidos e implantados, porém, não obtiveram o sucesso esperado.

A partir do início da década de 2000, houve uma desaceleração, principalmente, em função das condições macroeconômicas pelas restrições impostas aos investimentos imobiliários dos fundos de pensão<sup>32</sup>. Entre 2003 e 2008, o número de empreendimentos cresceu cerca de 19%, ao passo que a ABL cresceu 53,6% no mesmo período, com destaque para 2006, que teve aumento de 14,4% (Castello Branco et al., 2007).

No Brasil, entre 2009 e 2019 o setor voltou a ganhar força com o momento favorável da economia e os fortes aportes de capital advindos das parcerias com grupos estrangeiros e as aberturas de capital na Bolsa de Valores. Como consequência, foi possível a realização de novos projetos, além de expansões e melhorias em shoppings já existentes (Guidolin et al., 2009).

Ainda assim, o faturamento no setor de shoppings centers no Brasil chegou em 2019 a marca de 192,8 bilhões de reais brasileiros, registrando um aumento de 7,9% em relação ao faturamento de 2018 para além dos 577 shoppings centers existentes no Brasil e

---

"atacado", in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2020, <https://dicionario.priberam.org/atacado> [consultado em 31-08-2020].

<sup>31</sup> Plano de estabilização econômica mais eficaz da história do Brasil, implementado em 1994 que reduziu a hiperinflação e ampliou o poder de compra da população;

<sup>32</sup> Resolução 2.829, de 30 de março de 2001, do Conselho Monetário Nacional, que estabeleceu limites máximos para o investimento em imóveis na carteira total de ativos dos fundos de pensão, variando de 16%, em 2001- 2002, até 8%, em 2009. Disponível em <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=97410>

dos empregos gerados, o total da ABL é de 16 milhões de m<sup>2</sup> e 105.592 lojas, com 979.397 vagas de estacionamento (c.f. Figura 8, ver Anexo IV). (SBVC, 2020).

Todavia o mercado brasileiro ainda é muito fragmentado quando comparado aos demais países, mas o setor é conhecido por sua “agressividade” no trato de seus empreendimentos e ações comerciais, haja visto que a ABRASCE mantém em seu sítio oficial a programação de 14 (quatorze) inaugurações ainda para esse ano de 2020 (c.f. Figura 9, ver Anexo V). Além das 02 (duas) inaugurações já ocorridas no primeiro trimestre deste ano<sup>33</sup>.

De acordo com os dados divulgados pela ABRASCE, ao longo dos últimos 10 anos o setor passou por um expressivo período de crescimento com 200 empreendimentos inaugurados, o que contribuiu para o incremento do faturamento bruto nos shoppings (c.f. Figura 10, ver Anexo VI).

Segundo dados do IPV- Índice de Performance do Varejo,<sup>34</sup> houve um aumento na circulação de consumidores nas lojas nos últimos meses do ano de 2019, que refletiu positivamente no caixa e na expansão da ABL e ainda no aumento do número de novas lojas nos shoppings (c.f. Figura 11, ver Anexo VII).

Esses resultados positivos podem ter sido alcançados, devido às mudanças de estratégias implementadas pelo setor, para driblar a crise brasileira nos últimos anos por meio de investimentos no aumento da oferta gastronômica, entretenimento e cultura, agregados às ofertas de consumo. Essas alternativas também se estendem ao setor de eventos, que são capazes de atrair os mais diferentes tipos de públicos para as dependências do shopping center. Houve também um aumento tanto na quantidade quanto no volume financeiro na comparação com novembro de 2019 e dezembro de 2018. E acompanhando esses dados um aumento contínuo na quantidade de circulação de pessoas nos shoppings registrado desde 2009 (c.f. Figura 12, ver Anexo VIII).

### **3.2. O Segmento de Shoppings na Região Norte do Brasil**

Existe uma percepção das pessoas de que metrópoles grandes e bem estruturadas são espaços privilegiados de produção de ideias, conhecimento e informações que

---

<sup>33</sup> Disponível em <https://abrasce.com.br/numeros/inauguracoes/> Acessado em 06.06.2020.

<sup>34</sup> O IPV - Índice de Performance do Varejo, que integra o IVSC – Índice de Visitas a Shopping Centers, é um índice apresentado anualmente pela Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo – SBVC em conjunto com a empresa FX Retail Analytics e tem como objetivo apresentar dados certificados, com números oficiais, para o desenvolvimento de políticas setoriais da indústria de Shopping Centers no Brasil. Disponível em <http://sbvc.com.br/apresentacao-mapeamento-fluxo-shopping-center-e-loja-fisica-sbvc-e-fx-retail/> Acessado em 10.05.2020.

funcionam como elemento de atratividade para diversos setores da economia. Porém, a concorrência e robustez da oferta têm em muitos casos saturado algumas capitais, o que tem forçado os investidores a migrarem nos últimos anos para regiões mais longínquas das capitais, em busca da demanda reprimida ainda existentes.

A Região Norte é a maior entre as cinco regiões brasileiras - cobre 45,25% do território nacional, sendo superior a Índia e pouco inferior à União Europeia. É marcada por diversas particularidades, entre as quais se incluem a acentuada desigualdade socioeconômica. Seus indicadores sociais estão entre os piores do Brasil, mas em contraste apresenta expressivo crescimento econômico e populacional, muito acima da média nacional, o que tem chamado a atenção por seletos grupos econômicos e empreendedores (Silva & Bacha, 2014).

O Norte possui atualmente 30 shopping em operação com total de 943.280 de ABL, ficando atrás de todas as demais regiões do Brasil (c.f. Quadro 6, ver Apêndice VI).

Numa perspectiva por região, o Sudeste se destaca em número de shoppings e ABL, com mais de 50% do total, seguido pelo Sul, Nordeste e Centro Oeste, ficando a região Norte na última posição (c.f. Figura 13, ver Anexo IX).

### **3.3. O Segmento de Shoppings na Amazônia Legal**

A Amazônia Legal Está localizada na região norte brasileira e possui uma área de 5.088.668,44 km<sup>2</sup>, correspondendo a 61% do território brasileiro<sup>35</sup> além de mais de 90% da floresta Amazônica está inserida nessa região. Sua área geográfica engloba nove estados da federação: Acre, Amapá, Amazonas, Mato Grosso, Rondônia, Roraima, Tocantins, Pará e parte do estado do Maranhão. Nesta área, destaca-se o estado do Pará – área geográfica de nosso estudo - e sua capital Belém<sup>36</sup>.

O Amazonas Shopping na cidade de Manaus foi o primeiro shopping da região Amazônica, tendo sido inaugurado no dia 07 de novembro de 1991. A inauguração foi tardia no Brasil, dado o processo de maturação capitalista, apoiado na urbanização e na industrialização, a instalação desse tipo de empreendimento no Estado do Amazonas

---

<sup>35</sup> Disponível em: <https://www.oeco.org.br/dicionario-ambiental/28783-o-que-e-a-amazonia-legal/> Acessado em 06.01.2020.

<sup>36</sup> Dados da Comissão de Integração Nacional, Desenvolvimento Regional e da Amazônia da Câmara dos Deputados do Congresso Nacional. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/comissoes/comissoes-permanentes/cindra/amazonia-legal/mais-informacoes-sobre-a-amazonia-legal> Acessado em 27.04.20

ocorreu vinte e quatro anos depois da construção do primeiro empreendimento comercial no Estado do Rio de Janeiro e São Paulo.

O segundo e terceiro shopping da região norte foram inaugurados na cidade de Belém, Estado do Pará em outubro e novembro de 1993 respectivamente. Em 27 de outubro de 1993, sendo primeiro o shopping Iguatemi (atualmente pertencente à marca Pátio).

Em 30 de novembro de 1993 é inaugurado o segundo grande shopping center – o Castanheira, com 43.907m<sup>2</sup> de ABL, e ao contrário do Shopping Iguatemi, o Castanheira é um empreendimento realizado por grupo e capital totalmente regional, localizado na cidade de Belém no estado do Pará.

Os mercados da região Amazônica não têm historicamente recebido fomentos enquanto polo de desenvolvimento varejista. Os novos hábitos de consumo e a globalização têm obrigado os varejistas da região a buscarem por conta própria atualizações sobre as tendências de consumo e novidades mercadológicas. Portanto, neste contexto, tem-se percebido que os shoppings centers da região norte, buscam estar à frente desta competição, visando garantir o desenvolvimento do mercado local. Assim, o Castanheira Shopping com 27 anos de existência, foi por muito tempo considerado o maior shopping da região e é reconhecido como um shopping totalmente integrado com a cultura local. Seus empreendedores são oriundos da região Amazônica juntamente com seu time de colaboradores. Todas essas características criaram uma identidade com o povo nortista e reflete um perfil de consumo próprio.

### **Algumas Considerações**

Entende-se que shoppings centers e lojistas estão fortemente relacionados, nenhum dos dois é exclusivo ao outro, mas seus crescimentos estão atrelados. Grande parte das redes de franquia, supermercados e magazines contam com unidades instaladas dentro desses centros de compras, no entanto, todo este potencial está concentrado, principalmente, na Região Sudeste, restando à Região Norte a última colocação neste ranking. Mas, nos últimos anos, tem apresentado potencial de resultados positivos devido a saturação do mercado nacional. Além disso, possui grande viabilidade de investimentos nas cidades interioranas, já que atualmente nas metrópolis não existem áreas disponíveis para construção de novos empreendimentos e, mesmo que houvesse, provavelmente a inserção

de um shopping center não teria um grande resultado operacional e o tempo de retorno do investimento seria certamente muito alargado.

Vale ressaltar, que desde as primeiras inaugurações, no Brasil, na década de sessenta, o setor passou por diversas instabilidades até se consolidar entre os anos de 2009 e 2019. Os aportes e acordos de Joint Venture de empresas internacionais possibilitaram a realização de novos investimentos e a migração dos empreendimentos para as cidades interioranas em especial na Região da Amazônia Brasileira.

Ainda que as expectativas de crescimento tenham se comportado positivamente até meados do terceiro trimestre de 2020, o anúncio de medidas para limitar a circulação e a concentração de pessoas em decorrência da pandemia do COVID-19, afetaram sobremaneira as operações no mercado varejista em especial nos shoppings centers. Apesar desse cenário, vivemos momentos de expectativa e a Associação Brasileira de Shoppings Centers segue otimista em dar continuidade aos novos investimentos programados para o setor.

## 4 Capítulo: Estudo Empírico

### 4.1. Caracterização da Pesquisa

Sabe-se que uma pesquisa tem por objetivo esclarecer uma série de questões, com o intuito de descobrir respostas para as indagações e a busca por compreensões em todos os campos do conhecimento humano (Oliveira, 1999). Assim, quanto aos objetivos da pesquisa, optamos pela pesquisa exploratória, a qual tem a finalidade de ampliar o conhecimento a respeito de um determinado fenômeno (Gil, 2002). Segundo o autor, esse tipo de pesquisa, explora a realidade buscando maior conhecimento. Já a pesquisa descritiva procura conhecer a realidade estudada, suas características e seus problemas, pretendendo “descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade” (Triviños, 1987, p. 100). Dessa forma, a pesquisa exploratória-descritiva se adequou à utilização do método escolhido porque o fenômeno é contemporâneo e é pesquisado em seu contexto real.

No que diz respeito a natureza da pesquisa, utilizamos o método qualitativo. Na pesquisa qualitativa, o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave (Gil, 1999). “O método qualitativo difere-se do quantitativo devido não empregar um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema” (Richardson, 1985, p. 38). Mas possibilita insights e compreensão de seu contexto e por essa razão, esse método de pesquisa pode fornecer dicas e percepções sobre um objeto quando se deseja aprofundar sobre alguns pontos que ainda não estão claros.

No que se refere à escolha do objeto da pesquisa decidimos pelo estudo de caso, pois utiliza, geralmente, dados qualitativos coletados a partir de eventos reais, com o objetivo de explicar, explorar ou descrever fenômenos atuais inseridos em seu próprio contexto. Caracteriza-se por ser um estudo detalhado e exaustivo de poucos, ou mesmo de um único objeto, fornecendo conhecimentos profundos (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009). Com base nessa proposta, Langley e Abdallah (2011), afirmam que ao se investigar um caso único é esperado que este oferte uma compreensão plena do tema. Além disto, o estudo de caso é útil para investigar novos conceitos, bem como para verificar como são aplicados e utilizados na prática elementos de uma teoria (Yin, 2009). Desta forma, optou-se pela classificação de estudo de caso único, o qual justifica-se pelos benefícios que apresenta quando se busca questões do tipo “como” e “por que” a partir de um objeto ou evento onde o pesquisador não possui nenhum conhecimento ou controle (Yin, 2001). Isso ocorre quando na investigação percebe-se muito mais pontos de interesses do que pontos de

dados, e ainda beneficia-se com diversificadas fontes de evidências, sendo necessário também, que os “dados convergem em formato de triângulo, amparando-se no desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados” (Yin, 2001 p. 34, tradução nossa).

## **4.2. Objeto e Sujeito da Pesquisa**

A pesquisa foi realizada no Castanheira Shopping, que é um empreendimento realizado por grupo e capital totalmente regional e está localizado entre os limites das cidades de Belém e Ananindeua região metropolitana do Estado do Pará (c.f. Figura 14 e 15, ver Anexo X e Anexo XI, respectivamente). O shopping Castanheira é considerado pela ABRASCE um shopping tradicional de porte regional. O empreendimento recebe em média 252 mil pessoas/semana e possui uma estrutura com quatro pavimentos, 113.742 m<sup>2</sup> de área construída e 44.087 m<sup>2</sup> de ABL. Possui nove lojas âncoras; 200 lojas comuns; sete salas de cinema; praça de alimentação com mais de 30 opções em gastronomia e mais de 1.000 lugares. Possui ainda um parque infantil com 1.300m<sup>2</sup> e estacionamento com 1.500 vagas<sup>37</sup>.

A entrevista foi realizada com o representante dos gestores do shopping e por meio da observação tentamos identificar as atitudes desses gestores em relação as ações planejadas e executadas na composição do Tenant Mix e com um representante dos lojistas no conselho do shopping, visando identificar a existência de externalidades geradas e seus impactos na composição do mix do shopping. A intenção foi entender de ambos os lados, de que forma se dá esse processo composição do Tenant Mix, pois acreditamos que a partir dos agentes envolvidos, teríamos mais conhecimento para um entendimento analítico.

## **4.3. Instrumentos da Pesquisa**

É do nosso conhecimento que na coleta de dados podemos empregar diferentes técnicas. Nesse sentido, optamos pela realização da pesquisa da triangulação, a qual fundamenta-se na lógica de se utilizar mais de uma técnica para a coleta de dados (Yin, 2001). Portanto, os instrumentos utilizados na coleta de dados foram pesquisa bibliográfica, observação e entrevista. Com isso, foi possível buscarmos através de livros, artigos, sítios de internet e periódicos, fontes de conhecimentos que permitiram identificar os princípios

---

<sup>37</sup> Informações obtidas nas entrevistas com gestores do shopping e no site: <http://www.castanheirashopping.com.br/> Consultado em 03.07.20.

usados no planejamento do mix de inquilinos. Desse modo, tentaremos entender por que as decisões foram tomadas, como foram implantadas e os resultados obtidos.

Na revisão bibliográfica abordamos os trabalhos de Bean et al. (1988); Yuo et al. (2004), Carter e Allen (2012), entre outros, os quais definiram critérios para a composição de um mix de inquilinos. Outro instrumento utilizado foi a observação, segundo Marconi e Lakatos (1996) e Selitiz et al. (1965) é uma técnica de diversas modalidades, que pode se realizar na vida real e no próprio local onde o evento ocorre, registrando os dados à medida ocorrem (Moraes & Fonseca, 2017).

No caso específico, optou-se por ser sistemática, participante e individual. Segundo Moraes e Fonseca (2017), o instrumento da observação pode ser classificado das seguintes formas: (i) sistemática, quando o observador sabe o que procura; (ii) participante, quando o pesquisador não se integra a comunidade. Presencia o fato, mas não participa dele, e (iii) individual, que requer a presença de apenas um pesquisador. Assim, a observação inicialmente se deu por meio de uma visita técnica aos espaços do shopping, o que permitiu um contato mais direto com a realidade, possibilitando identificar e obter informações que nos orientaram aos propósitos da pesquisa.

Por fim, “a utilização pela entrevista semiestruturada, direta e pessoal, na qual um único respondente é testado por um entrevistador com o objetivo de descobrir suas motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico”. (Malhotra, 2001, p. 155). A escolha por esse tipo técnica foi adequada por proporcionar um entendimento do contexto do problema e a obtenção dos resultados iniciais. Além, de “permitir o levantamento de informações sobre um assunto ou problema e colher opiniões sobre os fatos e eventos” (Marconi & Lakatos, 2001, p. 196).

As entrevistas foram estruturadas previamente com 25 questões, elaboradas a partir das Bases teóricas levantadas na literatura e expressas no Quadro 8 (Apêndice VIII). O roteiro da entrevista foi enviado via e-mail antecipadamente aos entrevistados e as entrevistas foram realizadas através do aplicativo Skype e gravadas. Antes da aplicação da entrevista, foi realizado um estudo piloto com o representante da ABRASCE pelo critério de facilidade de acesso. O estudo permitiu testar os procedimentos e efetuar os ajustes necessários para a coleta de dados.

#### **4.4 Técnica para Análise dos Dados**

Como foi mencionado no tópico anterior, optou-se pela técnica da triangulação, e como é uma técnica tanto para coleta como para a análise dos dados podemos considerar apenas uma etapa no processo da pesquisa, sendo duas fases que se relacionam constantemente, mas que só podem ser separadas didaticamente (Triviños, 1987).

Nessa perspectiva, elaboramos diretrizes de análise para a construção dos relatórios que se constituíram da seguinte forma. Primeiramente, definirmos as hipóteses a partir do problema e dos objetivos, que serviram de base para as nossas análises do estudo de caso e para que se pudesse comprová-las, elencamos diretrizes que nos possibilitaram uma melhor compreensão dos instrumentos de pesquisa utilizados. Portanto, a apresentação do Quadro 7 (ver Apêndice VII) a seguir foi sistematizada para facilitar a compreensão e termos uma visualização geral dos aspectos que foram considerados para a construção dos relatórios, pois ao delimitarmos tais diretrizes, facilitou o processo em identificar evidências no estudo de caso como, por exemplo, quais dados coletar, quais descartar, e como analisá-los.

#### **4.5. Apresentação dos Dados**

##### **4.5.1 Dados da Pesquisa Bibliográfica**

A pesquisa bibliográfica forneceu conhecimentos teórico-empíricos, os quais nortearam o trabalho desenvolvido que ocorreu em dois momentos distintos. Primeiramente foi realizado um levantamento de informações básicas sobre os aspectos gerais ligados direta e indiretamente sobre a temática. Já no segundo momento com o aprofundamento da revisão da literatura foi possível identificar os conceitos sobre Tenant Mix que subsidiaram a elaboração das questões da entrevista semiestruturada. Assim, ao trazer as ideias e os conceitos da literatura, foi possível comprovar ou não, se as atitudes e os modelos adotados na composição do mix do shopping center seguiram posicionamentos validados. Por se tratar de uma técnica com a realização de entrevistas semiestruturadas, surgiram no momento da aplicação novas perguntas (elaboradas pelo pesquisador), que foram acrescentadas junto às questões formuladas com base na pesquisa bibliográfica. O Quadro 8 (ver Apêndice VIII) demonstra todas as questões realizadas na entrevista.

#### 4.5.2. Dados da Observação

Nesta secção, serão apresentados os dados das entrevistas e das observações da visita técnica.

A realização da visita técnica ao shopping, permitiu a observação sistemática dos atributos colocados na entrevista com representantes dos gestores e lojistas do empreendimento e assim fazer uma sobreposição das respostas com os eventos analisados *in locu*, e com isso conferir maior segurança aos resultados obtidos conforme exposto no Quadro 9 a seguir.

**Quadro 9 - Relatório da visita técnica**

| <b>Observações</b>                          | <b>Comentários</b>   |
|---|--|
| Posicionamento das lojas regionais          | Não apresenta significantes diferenciações do posicionamento das demais lojas satélites. Segue as orientações disponibilizadas pela ABRASCE.                     |
| Posicionamento de lojas âncoras e satélites | Segue as orientações disponibilizadas pela ABRASCE. Possui 02 lojas âncoras 100% regionais, que compõem o Top 01 e 04 no ranking do market share do SC.          |
| Posicionamento do segmento de serviços      | Tenta-se priorizar no subsólo, mas encontra-se também distribuídas ao logo do SC de forma homogênea compondo com os mix dos corredores.                          |
| Paisagismo e Decoração                      | Não observa-se investimentos neste quesito. Por questões de decreto governamental devido a COVID-19 ambientes que estimulem a aglomeração em SC estão proibidas. |
| Entretenimento e Lazer                      | Possui parque, cinema e uma praça de alimentação grande e muito movimentada.   |
| Fluxo                                       | Intenso, principalmente aos finais de semana. Presença de muitas crianças nos espaços.   |
| Serviços Ofertados                          | Fraldário, SAC, cadeiras de roda, espaço infantil, espaço de taxistas, achados e perdidos e capela católica  |
| Merchandising                               | Áreas pontuais com anúncios. Existem muitas áreas subutilizadas.   |
| Estacionamento                              | Amplo e espaçoso.  |
| Posicionamento de Quisques                  | Bem distribuído, com muitas operações regionais.   |
| Posicionamento de escadas                   | Segue orientações teóricas e localizam-se em extremidades dos corredores.  |
| layout                                      | Permite um percurso harmonico que possibilita a visitação contínua de grande parte do mix.   |

Fonte: Elaboração própria.

O shopping possui um grande apelo comercial pois de forma geral, consegue satisfazer as necessidades de consumo, entretenimento e lazer de seu público no momento em que apresenta significativo número de operações voltadas para estes segmentos. Disponibiliza aos visitantes estacionamento gratuito aos domingos e de segunda a sexta no horário das 10 às 14h.

Observa-se o uso dos corredores comuns dos empreendimentos com quiosques. Não existe um átrio central. O existente localiza-se em uma das extremidades do shopping e é usado em eventos como natal ou exposições.

#### 4.5.3. Dados da Entrevista Semiestruturada

Como mencionado anteriormente, para a formulação das questões de entrevista, foram identificados conceitos obtidos com o levantamento da pesquisa bibliográfica e seus resultados foram consolidados por meio de relatórios. Algumas dúvidas, ou mesmo novos questionamentos no momento da descrição foram solucionados contactando novamente os entrevistados. Assim, os relatórios foram encaminhados para a revisão dos informantes e finalmente, foram organizados e apresentados nesta secção na forma do Quadro 10, abaixo, e com os seus respectivos comentários.

**Quadro 10 – Relatório da entrevista (semiestruturada)**

| <b>Entrevista com gestores e lojistas</b>   |                     |  |
|---|---------------------|--|
| <b>Questões</b>   | <b>Entrevistado</b> | <b>Resumo das Respostas dos Entrevistados</b>  |
| Como posiciona Lojas Âncoras no shopping center?  | Shopping            | As lojas âncoras são importantes em um shopping para dar volume de visitantes. Contudo, precisa-se distribuir essas lojas para gerar fluxo nos corredores dos diferentes pisos, principalmente aqueles de pouco fluxo de pessoas. Segue as orientações da ABRASCE            |
| Como posiciona os quiosques?  | Shopping            | Os quiosques são operações temporárias, novidades de mercado e tendências, posicionamos em lugares que precisamos aquecer o movimento.   |
| Qual a vocação do shopping? Luxo, popular, entretenimento   | Shopping            | SC: O Castanheira é um shopping tradicional que atende principalmente a classe média. Apesar de ter operações de entretenimento como cinemas, parque, praça de alimentação, sua gestão não o define como um shopping de entretenimento mas tem um apelo popular muito forte. |
| Define Limites na quantidade de lojas para cada segmento?   | Shopping            | Sim. Isso faz parte do estudo do Tenant Mix.   |
| Define limite de tamanho para lojas em seus segmentos?  | Shopping            | Sim, seguimentos de serviços, tendem geralmente, ter uma área menor. Excluindo, as telefonias móveis que hoje tem a necessidade de lojas maiores.  |
| Lojas concorrentes de mesmo segmento e produto estão dispersas ou concentradas no empreendimento?                 | Shopping            | Estão dispersas em diferentes malls.   |
| Lojas de produto afins (ex. sapatos e confecções) estão dispersas ou concentradas no empreendimento?              | Shopping            | Concentradas e distribuídas nos três pisos.  |
| Como posiciona lojas (marcas) regionais?  | Shopping            | Dependendo do seguimento, são distribuídas igualmente as franquias nos 4 pisos do Shopping   |
| Como distribui as lojas satélites?  | Shopping            | Subsolo: lojas de serviços<br>1º piso: Supermercado, farmácia,<br>2º piso: âncoras e franquias<br>3º piso: Alimentação, cinemas, parque infantil e academia  |
| Controla níveis de venda por categoria de produto?  | Lojistas            |  |
| Faz pesquisas de mercado e de opinião para mensurar as preferências de marcas e produtos preferidos dos clientes? | Shopping e Lojistas | SC: Sim, a cada 2 anos;<br>LJ: a maioria realiza, seja isoladamente com marcas regionais, seja nacionalmente com franquias, porém em geral não existe uma periodicidade definida.  |
| Mede o Market Share do Shopping e audita os níveis de venda por categoria?  | Shopping            | Sim, temos um sistema em todas as lojas que nos enviam essas informações diariamente.  |

|  |                      |  |
|--|----------------------|--|
| Quais as estratégias têm usado para promover a experiência do cliente com sua marca?                                 | Shopping e lojistas. | SC: Investimentos em Eventos culturais e promoções em geral;<br>LJ: São usadas diversos tipos diferentes de estratégias cada loja tem um conceito e um modelo específico.  |
| Quais as marcas e segmento Top 10 medidas no Marketing Share do Shopping?  | Shopping             | Riachuelo/C&A/Ibyte/Tim/Claro/Oi e Vivo  |
| Que tipos de estratégias de promoções costuma implementar?   | Shopping e Lojistas. | SC: Sorteios e Promoções de compre e ganhe;<br>LJ: A grande maioria prefere promoções relacionadas a saldos e descontos.   |
| Quais os tipos de estratégias de Comunicação com Clientes e Lojistas costuma executar?                               | Shopping             | SC: Plataformas digitais, site, TV, rádio, jornal.   |
| Estimula interação social e cultural entre inquilinos  | Shopping             | Sim, temos reuniões trimestrais e canais de WhatsApp de lojistas e gerentes.   |
| Que Serviços oferta aos clientes do shopping?  | Shopping             | Pago: estacionamento, cadeiras de rodas, fraldários<br>Gratuito: estacionamento grátis aos domingos e de segunda a sexta de 10 às 14h  |
| Costuma disponibilizar (usar) espaços de merchadising para atrair clientes para a(s) Loja(s)?                        | Shopping e Lojistas  | SC: Temos vários espaços de locação para divulgação dos lojistas<br>LJ: A maioria dos lojistas optam em concentrar seus recursos na promoção de vendas.  |
| Oferta Assessoria técnica para inquilinos e novos empreendedores?  | Shopping             | Sim. Temos consultorias e cursos em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa (SEBRAE)  |
| Como administra segmentos que não são foco no plano de mix e tem interesse em entrar no Shopping?                    | Shopping             | Geralmente ficam cadastrados e caso haja muita vacância de lojas negociamos com os interessados por tempo determinado.   |
| Como a cultura e hábitos de consumo regionais influenciam na definição do Plano de Mix e/ou gestão do(a) SC (marca)? | Shopping e Lojistas. | SC: Está na essência do SC apoiar a cultura e o empresário local. Além disso recebe muitos turistas em busca de artigos regionais;<br>LJ: As lojas procuram trabalhar a decoração e merchandising interno com temas referentes a eventos locais e nacionais. Por vezes faz promoções com brindes de temática regional. |
| Qual a quantidade de marcas própria regionais compõem o Mix de Inquilinos?   | Shopping             | 44 marcas  |
| Como distribui as lojas regionais de marca própria?  | Shopping             | De acordo com a negociação comercial, podendo ser entre 1º, 2º e terceiro piso. Se for serviço, a preferência é que seja no Piso de Serviços (subsolo).  |
| Mede o fluxo de clientes? Qual a média semanal?  | Shopping e Lojistas  | SC: Sim. 252 mil/semana;<br>LJ: Realizado pela maioria dos lojistas, não foi revelado e nem exemplificado esse número.   |
| O modelo adotado do Mix, contribui com os resultados financeiros da marca?   | Lojistas             | Alguns segmentos apresentam maiores vantagens que outros, mas em geral em períodos de promoções e data comemorativas a grande maioria alcança esses resultados.  |

Fonte: Elaboração própria.

#### **4.6. Análise dos Dados**

A presente análise partiu da identificação dos “*gaps*” surgidos nas entrevistas, na observação da visita técnica permitiram confrontar os procedimentos levantados. Dessa forma foi possível identificar achados capazes de revelar nas condutas praticadas vieses no modelo do mix adotado.

Assim, apresentação dos dados que fizemos nas secções anteriores obtiveram as seguintes análises (c.f. Quadro 11):

**Quadro 11 – Relatório de análise da pesquisa**

| <b>Análise da Pesquisa</b>  |  |  |
|---|--|--|
| <b>Diretrizes de Análise</b>  | <b>Lojistas</b>  | <b>Shopping</b>  |
| Percepções captadas nos depoimentos dos lojistas e SC, sobre como o modelo do Mix de inquilinos contribuem para o bom desempenho operacional.   | Percebe-se um bom convívio entre o mix de lojistas do SC. Em épocas de crise geral ou específica do lojista, a gestão do Shopping, busca rapidamente uma solução.  | Por ter uma gestão regional e centralizada, torna-se mais flexível as tomadas de decisões, ajustes comerciais e financeiros o que tem reflexos diretos nos resultados.   |
| Análise das estratégias, comunicação e alinhamento com inquilinos e alta gestão.  | Existe um bom diálogo entre o mix e a gestão para a solução de problemas. Isso acontece muito em razão da curta distância entre o funcionamento da operação e a sede da gestão que estão no mesmo espaço e os lojistas tem fácil acesso.                                     | Ocorre reuniões trimestrais e um grupo de WhatsApp foi criado para solucionar conflitos emergentes.  |
| Questões relacionadas a entrevista  | Depende muito do segmento, pois o perfil socioeconômico aponta que mais de um terço dos visitantes são da classe C, o que movimenta o Shopping muito mais em função de lazer e serviços.   | Desde sempre as metas definidas para a composição do mix tem sido alcançadas.  |
| Análise do mix de inquilinos, perfil do shopping, público e desempenho, buscando identificar como essa relação se estabelece no Shopping Center | Os lojistas procuram compor seus stocks e portfólio de produtos de acordo com as necessidades e procura dos clientes, mantendo qualidade e preços a medida do perfil de nossos clientes. Esse processo foi sendo percebido e desenvolvido por experiência ao longo dos anos. | Por se tratar de um Shopping tradicional, que atende principalmente a classe média, existe uma tendência de negócios que formou naturalmente um perfil de público e formação de mix a medida dos hábitos de consumo percebidos. Assim, procura-se mesclar sempre que possível no mal, marcas mais populares buscando obter um fluxo mais homogêneo em todos os corredores. |
| Questões relacionadas a entrevista  | A grande maioria concorda com a proposição.  | É realizada a cada 2 anos pesquisa de mercado objetivando  |

|   |  |  |
|---|--|--|
|   |  | identificar preferências de consumo e com isso implementar estratégias de fidelização e geração de novo clientes.  |
| Verificação do histórico de fluxo mensurado pelo Shopping.                              | Não se aplica  | 252 mil visitantes /semana   |
| Análise do plano de mix   | Perguntar ao lojista como avalia o plano de mix  | Ao analisar as pesquisas de comportamento de consumo do SC, percebe-se que a movimentação e perfil dos visitantes revelou que mais de 50% dos visitantes são moradores de 06 bairros periféricos que estão na faixa de influência do Shopping Center.                            |
| Questões relacionadas a entrevista  | Sim, pois gera uma procura de produtos com atributos específicos que os lojistas precisam se adaptar.  | A quantidade de marcas regionais no SC representam 24% do total do Mix.  |
| Análise do perfil do público alvo do SC e perfil das marcas presentes nos Mix de Lojas. | No momento em que lojistas precisam adaptar suas operações e stocks a partir do comportamento da procura. Essa característica se percebe com maior intensidade nas operações de alimentação, onde os stocks de alimentos e ingredientes regionais são mais volumosos e tem maior rotatividade. | Segundo a gestão, o Shopping é vocacionado a apoiar a cultura e empreendimentos local. Também recebem muitos turistas em busca de novas experiências e artigos regionais. Além disso apoia e realiza eventos e projetos locais. Marcas regionais representam 24% do total do Mix |
| Análise de campanhas promocionais, posicionamento de mídia e eventos sazonais.          | Não só o Shopping, mas muitas lojas realizam isoladamente mídia, promoções, e decorações da loja associada a eventos regionais como o maior evento religioso do Brasil, o Círio de Nazaré  | O Grupo gestor do Shopping Center patrocina o maior evento cultural e religioso da Região (Círio de Nazaré) e desenvolve estratégias de comunicação e varejo com promoções e sorteios dessa temática.  |
| Questões relacionadas a entrevista  | Não foi identificado um modelo específico de estratégias que atendessem as necessidades de marcas locais ou atributos regionais, mas como citado anteriormente, o mix de lojistas adapta suas estratégias comerciais aos hábitos de consumo  | Seguimos um modelo nacional a partir das orientações da ABRASCE, considerando apenas o segmento e tipo de produtos comercializados pelas lojas a partir da análise dos hábitos de consumo local.   |

|   |   |  |
|---|---|--|
|   | locais.   |  |
| Avaliação do perfil do cliente do Shopping e relacionar com os líderes de vendas do Empreendimento.               | Não se aplica   | O Top 08 de vendas do Shopping Center são: Riachuelo/C&A/Ibyte/Tim/Claro/Oi e Vivo. Todas as lojas têm forte participação junto a público de classe média. |
| Os componentes do mix de varejo, (sortimento, marcas e serviços, têm efeito positivo no fluxo do Shopping Center. | De acordo com as pesquisas realizadas, a oferta de produtos e serviços se adaptou ao longo dos anos as necessidades e hábito de consumo dos visitantes do shopping center | Sim, no momento em que são realizadas pesquisa a cada dois anos de hábitos de consumo, que identifica variações e confirma os elementos identificados.     |

Fonte: Adaptado de Yin, 2006 & Branski et al., 2010.

Posteriormente, as análises dos dados foram ancoradas nos conceitos teóricos levantados na revisão da literatura, juntamente com os *findings* da pesquisa de campo que teve como objetivo comprovar ou refutar as práticas e modelos adotados através das hipóteses formuladas no Quadro 12. Este comparativo permitiu identificar pontos em concordância ou não entre a teoria e prática. Como podemos ver no quadro abaixo.

**Quadro 12 – Síntese de confirmação das hipóteses**

| Base      |   | Teoria  | Prática                   |
|-----------|---|---|---------------------------|
| Hipóteses |   | Atende os conceitos identificados na literatura | Adota práticas ou modelos |
| <b>H1</b> | O modelo adotado de Tenat Mix, apresenta resultados financeiros positivos para lojistas e shoppings.                | Sim   | Em parte                  |
| <b>H2</b> | O perfil das marcas que compõe o mix de inquilinos tem relação direta com o fluxo e perfil de clientes do Shopping. | Sim   | Sim                       |
| <b>H3</b> | A Cultura local influencia no comportamento de compras e posicionamento do Mix de Inquilinos.                       | Sim   | Sim                       |
| <b>H4</b> | O Tenat Mix adotado, segue um modelo próprio, definido a partir do perfil de consumo do cliente do shopping         | Não   | Não                       |

Fonte: Elaboração própria.

A realização da estratégia de triangulação envolvendo diferentes perspectivas, possibilita não só aumentar a credibilidade do estudo qualitativo, mas também facilita a apreensão do fenômeno sob diferentes perspectivas, considerando a complexidade do objeto de estudo. A finalidade foi traçar um “padrão” que possa ser trabalhado e aplicado no objeto de estudo junto a pesquisa e fazer uma triangulação dos dados para serem confrontados. Segundo Yin (2001, p. 120), a triangulação fundamenta-se na lógica de se utilizar várias fontes de evidências. A utilização de várias fontes na coleta de dados é uma necessidade e, ao mesmo tempo, um ponto forte muito importante, principalmente, para estudos de caso.

#### 4.7. Discussão dos Resultados

Com média de 252 mil visitantes por semana, o shopping Castanheira possui consideráveis operações de serviços e entretenimento, percebendo-se um forte fluxo motivado por estes segmentos. Em relação a distribuição do mix de inquilinos (lojas âncoras, satélites e lojas regionais) procura-se seguir um padrão orientado pela ABRASCE,

mas, observa-se uma tentativa de mesclar algumas operações de serviços e marcas regionais distribuídas homogeneamente em sítios não padronizados. Em relação a comunicação com os clientes, fazem campanhas em plataformas digitais, site, TV, rádio, jornal, e realizam eventos e promoções nas principais datas comemorativas importantes, além de incentivar eventos e atividades regionais. Quando se trata de promoções com sorteios e premiações busca-se atender hábitos da cultura local com produtos que agradem o público em geral.

No que diz respeito a comercialização do mix, busca-se focar nos segmentos de interesse definidos no Tenant Mix, porém, para operações que não estão contempladas neste planejamento, é feito um cadastro para que seja negociado com os interessados, em casos de vacâncias ou ocupação estratégica de espaços.

A partir das análises dos dados podemos de imediato concluir que o mix de um shopping nunca é definitivo, sendo no dia a dia das operações que se adquire experiência para compreender a dinâmica de um centro comercial, pois cada empreendimento possui um perfil e comportamento único. Neste sentido buscou-se captar marcas que agradassem os clientes, mas neste caso nem todas as marcas estavam disponíveis para estar presentes no mix. Desta forma o desafio foi entender se as marcas disponíveis teriam capacidade para adequar-se as necessidades de consumo do público, o que tornaria o Shopping Castanheira um centro comercial com perfil muito mais utilitário de que desejado. Neste sentido as operações estão em constante ajuste, seja alterando seu tamanho, localização ou modelo de negócio para conseguir eficácia na condução do empreendimento.

Desta forma chegamos as seguintes conclusões relativas ao estudo de caso, que podem ser sintetizadas da seguinte forma:

4.7.1. O modelo adotado de Tenat Mix, apresenta resultados financeiros positivos para lojistas e shoppings:

1. As respostas coletadas nas entrevistas e confrontadas com os resultados da visita técnica ao Shopping Center, apontam que o empreendimento é reconhecido como um centro comercial tradicional que atende principalmente a classe média baixa compreendendo 51% de seu público pertencentes as classes B1 e B2 e 35% concentrados nas classe C1 e C2<sup>38</sup>.
2. Possui operações de entretenimento, porém, a gestão não o defini como tal, mas

---

<sup>38</sup> Classificação da Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (2008). Acessado em 04.08.20 – [www.abep.org](http://www.abep.org)

com a visita técnica percebeu-se um shopping com intensa frequência neste segmento.

3. Existe uma parte do fluxo que ocorre em função do empreendimento está integrado com uma passarela de pedestre que atravessa uma Rodovia Federal na altura de um trecho demasiadamente movimentado.
4. O mix de lojistas procura atender as necessidades de consumo do público do shopping, porém, na prática alguns segmentos parecem estar saturados. Os segmentos de serviços e entretenimento tem ofertado vantagens financeiras do que aqueles que operam com outros tipos de produtos, a exceção das marcas ancoras e os top 10 no *Market Share* do centro comercial, portanto a composição do mix e a geração de externalidades positivas atendem em parte a proposição 01.
5. A lucratividade é gerada pela disposição das lojas, força da marca e expertise de cada agente do mix.
6. Há uma maior preocupação com o retorno do investimento e por isso é comum flexibilizar a entrada de alguns tipos de marcas e posicionamento de inquilinos.

O posicionamento do empreendimento atende as recomendações da ABRASCE, 2017 que orienta que cada shopping define seu posicionamento de acordo com seu planejamento estratégico e casos específicos. Por outro lado, precisa definir limites na quantidade de lojas para cada segmento, afim de evitar o “canibalismo” e o valor do aluguel que é definido de acordo com o tipo de loja e sua localização no *mall*. Mas ainda assim, atende ao conceito que aponta que o nível de tráfego de um centro comercial está relacionado ao agrupamento ou concentração de lojas inclusive de mesmo segmento. Mas é necessário existir um ponto de equilíbrio entre as lojas (Bean et al, 1988; Bruwer, 1997).

Dessa forma, lojas do mesmo segmento que promovem compras comparativas, devem localizar-se distantes umas das outras e em lados opostos do centro dos shoppings (Carter & Haloupek, 2002; Carter & Allen, 2012). No caso específico dos serviços esse conceito se confirma em parte, pois esse segmento se concentra em um *mall* distinto, mas também distribuí lojas ao longo de diferentes corredores do shopping.

Finalmente, a gestão regional única e centralizada, torna mais flexível as tomadas de decisões, o que tem reflexos diretos nos resultados operacionais, portanto, essa proposição é confirmada em parte.

4.7.2. O perfil das marcas que compõe o mix de inquilinos tem influência no fluxo e perfil de clientes do Shopping Center.

Fazemos agora a síntese dos resultados relativos aos dados sobre o perfil das marcas e dos clientes do Shopping.

1. A proposição 2 foi aceita para as operações de grande porte como as lojas âncoras, e aceita em partes para as lojas satélites.
2. A maioria das marcas presentes no shopping atendem ao perfil psicográfico e socioeconômico do público, contudo, os lojistas precisaram se adaptar e compor seu portfólio de produtos de acordo com as necessidades e procura dos clientes. Esse processo foi sendo percebido e desenvolvido por experiência ao longo dos anos, porém, a gestão do empreendimento busca mesclar sempre que possível marcas populares e operações de serviços, buscando satisfazer problemas de fluxo nos corredores.
3. O posicionamento estratégico do mix de inquilinos, muitas vezes as franquias nacionais não possuem conhecimento dos hábitos locais e tem dificuldades na adaptação de seus produtos aos hábitos de consumo regionais.
4. É possível que em consequência da adaptação do portfólio, possa surgir um tipo de concorrência baseada em produtos, o que pode muitas vezes “canibalizar” as operações.
5. O intenso fluxo (252 mil visitantes /semana), tem levado novos empreendedores iniciarem operações sem observar os hábitos de consumo regionais, e acabam encontrando dificuldades na comercialização de seus produtos.
6. O shopping realiza a cada 2 anos pesquisa de mercado objetivando identificar essas preferências de consumo e com isso orientar lojistas empreendedores na implementação de estratégias.

Desta forma, o shopping center atende os conceitos apontados na literatura e reforça essa premissa ao realizar ações de apoio a eventos regionais que proporcionam a experiência da marca a partir de percepções emocionais e sensoriais, promovendo interações capazes de desenvolver vínculos emocionais nas relações de consumo com o shopping, para além das estratégias de comunicação e promoção como, cuponagens, sorteios, mídias de massa e ações de entretenimento. Outro fator que reforça essa premissa

é a presença de mais de 25% de marcas totalmente regionais presentes no mix, o que aumenta a relação de identidade com o público do empreendimento, haja vista que as pesquisas de hábitos de consumo apontam que mais de 60% dos visitantes são moradores de bairros periféricos localizados na faixa de influência do shopping.

O comportamento dos lojistas acaba por confirmar o conceito que diz que grandes centros comerciais são capazes de atrair clientes devido sua diversidade de produtos, pois estão preparados para atender às múltiplas necessidades daquele bairro ou região, devido possuir uma oferta diversificada. (Ke & Wang, 2016).

#### 4.7.3. A Cultura local influencia no posicionamento do mix de inquilinos

Os resultados apresentados permitem-nos ainda tecer algumas considerações acerca da influência da cultura local.

1. Existe grande procura por produtos regionais, em especial no segmento de gastronomia, onde as bebidas com frutas típicas da região Amazônica e determinados alimentos são amplamente procurados. Muitas franquias nacionais conseguiram se adaptar a essa realidade ofertando pratos e bebidas regionais em seu cardápio.
2. A frequência de turistas nos corredores do shopping, potencializa a presença de marcas regionais no mix do shopping, além de 02 lojas âncoras 100% regionais, que detêm a liderança no *market share* do empreendimento e são capazes de registrar um fluxo de mais de 1.100 clientes por dia dentro de suas lojas.
3. Muitas marcas investem isoladamente em mídias, promoções e decorações no ponto de vendas associada a eventos regionais. No caso do empreendimento, o grupo proprietário do Shopping patrocina o maior evento cultural e religioso da Região Amazônica, o Círio de Nazaré, aumentando os laços emocionais e identidade com o público local.

Assim, ações nas mais diversas frentes de trabalho desenvolvem-se para consolidar a estratégia e creditar a lealdade dos consumidores, atendendo diversos conceitos de autores que estudaram os fatores motivacionais que levam os consumidores a serem leais a um determinado shopping (Chebat et al., 2009; Lehew et al., 2002; Rabbanee et al., 2012).

O Conceito de dimensão social também é atendido pelo shopping center no momento em que realiza atividades como eventos recreativos, sociais e outra atividades que

estimulem as relações culturais e experiências de consumo Badar & Irfan, 2018. (c.f. Quadro 10), portanto, o empreendimento atende também a esse conceito. E apesar do planejamento do mix de inquilinos aparentemente seguirem um modelo amplamente praticado pela maioria dos shoppings nacionais, as dificuldades de captação de marcas globais são árduas e laboriosas, tornando mais acessível a composição com marcas regionais (ou franquias administradas por empresários locais) em razão das mesmas possuírem maior conhecimento das especificidades regionais, o que por esta razão acaba influenciando no posicionamento do mix de inquilinos.

#### 4.7.4. O Tenant Mix adotado, segue um modelo próprio, definido a partir do perfil de consumo do cliente do shopping

E para finalizarmos apresentaremos algumas considerações a respeito do Tenant Mix adotado.

1. O shopping center segue um modelo padrão, considerando apenas o segmento e tipo de produtos comercializados pelas lojas a partir da análise dos hábitos de consumo local.
2. Existe uma flexibilização na oferta de produtos e posicionamento de marcas e segmentos em áreas distintas do shopping e dessa forma consegue-se gerar fluxo para corredores menos movimentados. Isso poderia caracterizar um modelo próprio na condução do mix de inquilinos, porém, isoladamente não seria suficiente para caracterizar um modelo próprio de estratégia. Portanto não se confirma a existência de um modelo próprio de posicionamento do mix de inquilinos.
3. As prospecções procuram buscar localmente, operações muitas vezes baseadas em critérios de facilidade de contato e relacionamento, muito em função da escassez e dificuldades no acesso as marcas nacionais – já que a gestão dessas marcas muitas vezes não estão presentes fisicamente na região.
4. Os rankings de vendas são liderados pelas lojas âncoras: Magazan (regional), Riachuelo (nacional), Supermercados Líder (regional) C&A (Internacional), Ibyte (nacional).
5. As lojas têm forte participação junto ao público de classe média. Assim, os componentes do mix de varejo (sortimento, marcas e serviços), tem efeito positivo

no fluxo do shopping por associar marca e produtos aos hábitos de consumo dos clientes.

6. O modelo praticado não apresenta nenhuma característica diferenciada dos modelos executados na maioria dos shoppings brasileiros.

De acordo com as declarações dos gestores do shopping, o modelo do Tenant Mix é orientado pela ABRASCE e não existe um modelo próprio ou estratégia de diferenciação para as marcas locais.

Apesar da maioria dos proprietários de shopping e lojistas acreditarem que exista uma combinação ideal de lojas para seus empreendimentos, muitos estudos apontam que não existe um Tenant Mix ideal, pois o mix de locatários não é uma condição estática e o mercado está em constante transformação, assim como as preferências dos clientes e as tendências da moda. (Casazza e Spink, 1985; Yuo et al., 2004; Bean et al., 1988; Garg & Steyn, 2015).

Todas essas particularidades acabam assumindo algumas características que contrariam tradicionais modelos conceituais como a recomendação de distribuir lojas satélites alinhando categorias de lojas da mais próxima a mais longe da praça de alimentação nas duas direções do shopping (Carter & Allen, 2012).

Neste caso, por apresentar vocação e fluxo no segmento de alimentação, entretenimento e lazer, as principais lojas âncoras de confecções estão localizadas muito próximas a praça de alimentação, contrariando este conceito e impondo um modelo próprio de distribuição do mix. Portanto, não atende a maioria dos conceitos no que diz respeito a posicionamento e não comprova a hipótese levantada.

## Conclusão

Este trabalho teve como objetivo analisar se um shopping center localizado na região Amazônica brasileira possui um modelo próprio de Tenant Mix, e em particular identificar algumas características deste mercado. Assim, este estudo fundamentou-se em propostas teóricas existentes na literatura e análise *in loco* das ações praticadas no modelo de gestão do Castanheira Shopping. Para isso, recorreu-se a informações e observações levantadas a partir dos juízos dos agentes que estão no dia a dia das operações. Foi realizado na presente pesquisa estudos de autores reconhecidos que escreveram sobre a temática, mas em nenhum desses trabalhos foi mencionado que poderia haver um modelo ideal de Tenant Mix. Entretanto, percebe-se uma grande expectativa sobre esse “modelo ideal”, entre gestores e lojistas. Desse modo, o presente estudo justificou-se não só pela complexidade do assunto, mas também pelas peculiaridades que o Castanheira Shopping apresenta, e por tudo isso acreditávamos que o referido shopping poderia ter um modelo próprio de Tenant Mix.

Nesse sentido, a escolha pelo estudo de caso único, se deu em função de algumas especificidades como: (i) ser o único shopping com administração centralizada da região; (ii) ser o único shopping empreendido e administrado por um grupo 100% regional (seus proprietários são oriundos da região Amazônica); (iii) estar presente na região há mais de 27 anos; (iv) possuir identidade e relação de pertencimento pela população local; (v) possuir o maior número de marcas regionais - 1/4 do total das marcas que compõe o mix. Desse modo, a realização dessa técnica para a coleta de dados possibilitou identificar um conjunto de hábitos e comportamentos evidenciados pelas características impostas do mercado local.

Antes de apresentarmos as conclusões da pesquisa realizada sobre o Modelo de Tenant Mix praticado no Castanheira Shopping, explicitaremos algumas questões que orientaram o estudo realizado, que foram:

- I) O modelo adotado de Tenat Mix apresenta resultados financeiros positivos para lojistas e shoppings;
- II) O perfil das marcas que compõe o mix de inquilinos tem relação direta com o fluxo e perfil de clientes do Shopping;
- III) A Cultura local influencia no comportamento de compras e posicionamento do mix de inquilinos;

IV) O Tenant Mix adotado, segue um modelo próprio, definido a partir do perfil de consumo dos clientes do shopping.

Procurámos no decorrer deste trabalho encontrar respostas para essas questões, e as conclusões a que chegámos foram as seguintes:

Apesar do Shopping Castanheira ser considerado um empreendimento movimentado e popular, existem muitas dificuldades na captação de novas marcas nacionais com operação própria, seja por razão das adversidades logísticas específicas da região, seja pelos hábitos de consumo local. Além disso, não se percebe grandes expectativas de vendas em escala por parte das marcas, devido ao menor fluxo em lojas de determinados segmentos, o que ocasiona baixa atratividade para certos negócios que possuem baixa margem de contribuição em seus produtos ou dependem de escalabilidade nas vendas. Tudo isso faz com que a área comercial, por vezes, assumam um papel para além da locação de espaços orientando e facilitando a compreensão e implantação do negócio no shopping, como por exemplo, tornar acessível pesquisas de mercado com o comportamento de consumo do público do shopping e o planejamento do posicionamento da marca no *mall*. Assim, procura-se orientar as marcas de tal forma que atendam às necessidades de consumo do público, porém, na prática as lojas de alimentação, serviços e entretenimento muitas vezes têm ofertado maiores vantagens àquelas que operam com outros tipos de produtos, a exceção das marcas âncoras.

Portanto, de forma geral a composição do mix tem gerado externalidades positivas mais vantajosas para esses segmentos. Percebendo isso, a gestão do shopping acaba sendo flexível ao permitir em certos casos uma diversificação na oferta de produtos dos lojistas e no posicionamento das marcas em áreas distintas ao ponto natural de cada segmento. Entende-se como ponto natural, o local onde a loja é posicionada e onde o consumidor está acostumado a encontrá-la. Normalmente tem em sua vizinhança negócios agregados ou concorrentes que valorizam o conceito de lugar central exposto na revisão da literatura.

Assim, resultados positivos são gerados muito em função da adaptação do lojista ao perfil do shopping e disposição na implementação de novas estratégias. Desse modo, a maioria das lojas procuram atender ao perfil psicográfico e socioeconômico do público, mas estas precisaram se adaptar e compor seus portfólios de acordo com as necessidades e procura dos clientes. No entanto, essa estratégia torna-se mais ou menos eficiente de acordo com o nível de expertise da marca no centro comercial, pois muitas vezes estas têm dificuldades em adaptar seus produtos a essas necessidades de consumo, isso se agrava em

relação as franquias nacionais que não possuem conhecimento dos hábitos locais e tem maior dificuldade na adaptação ou flexibilização de seu portfólio. Por outro lado, é possível que em consequência dessa adaptação, possa surgir um tipo de concorrência baseada em produtos, o que muitas vezes pode levar a “canibalização” das operações.

Concluimos, então, que o modelo planejado do Tenant Mix assume uma característica completamente diferente daquele praticado no dia a dia das operações. Na prática as estratégias se voltam em muito na gestão de produtos tanto quanto nas marcas. Existe uma maior complexibilidade na gestão da oferta dos produtos do que no posicionamento das marcas no *mall*, evidenciando que boa parte da atratividade do público busca o shopping para atender suas necessidades de consumo a partir da oferta de produtos, e que essa expertise adquirida por gestores e lojistas torna o shopping preparado para atender às múltiplas necessidades daquele bairro ou região, devido possuir uma oferta diversificada à medida das necessidades de seus clientes, o que é confirmado na literatura por Ke & Wang, (2016).

Ainda associando aos registros da literatura, Rabbanee et al. (2012) questionam se a lealdade dos compradores é realmente creditada ao shopping ou à loja. No caso do Castanheira Shopping, percebe-se que nem uma das alternativas são confirmadas na prática. Assim, a captação de marcas fortes, que é via de regra considerada uma alternativa eficaz na estratégia de marketing, é muitas vezes contrariada pelo Shopping Castanheira.

E por fim, constatamos que o modelo adotado para o Tenant Mix do shopping é conduzido e seguindo as recomendações da ABRASCE com foco na locação dos espaços, visando o alcance das metas comerciais de ocupação da ABL. Por outro lado, as evidências e resultados apurados, demonstraram uma evolução positiva relacionadas com as estratégias de inteligência de varejo que são adotadas pelos gestores do shopping através do planejamento e remanejamento de posições no *mall*, avaliando periodicamente o layout do mix e realizando vários movimentos que promovem ao shopping e lojistas foco em seu *core business*. Essa prática demonstrou em um primeiro momento eficácia e revela um modelo operacional capaz de gerar externalidades positivas para as marcas.

Apesar das características *sui generis* do objeto de estudo, a pesquisa demonstrou algumas limitações como, por exemplo, a vasta dimensão do tema., pois, o Tenant Mix é um processo que abrange muitos pontos de gestão. Outra foi a ausência de modelos diferenciados de mix na literatura. Os estudos encontrados seguem modelos convencionais, com sutis diferenciações apenas no aspecto da organização do segmento e nunca no

modelo de operação no *mall*. Talvez aqui encontra-se um dos mais importantes achados para colaborar com futuras investigações. Por esse motivo, dificultou-se uma análise mais detalhada de cada ponto, mas os aspectos encontrados poderão corroborar para futuras investigações no segmento.

Assim, entendemos que o Tenant Mix precisa ser definido com cautela compreendendo as características das operações comerciais e perceber as especificidades de cada marca, porque cada tipo de loja gera uma externalidade que é sentida por outras lojas e pode comprometer todo o mix (Brueckner, 1993).

Portanto, visando otimizar os recursos disponíveis e evidências positivas percebidas nas estratégias de inteligência de varejo realizadas pelo Shopping Castanheira, sugere-se uma imersão conceitual centrada na execução de ações focadas no cliente, observando alguns pressupostos como:

- (i) Foco de toda organização e inquilinos no consumidor do shopping e não apenas no cliente da loja;
- (ii) Aprimoramento da comunicação entre lojistas e shopping, principalmente, no compartilhamento de informações dos clientes no ponto de vendas, afim de observar seu comportamento e antecipar-se às suas necessidades;
- (iii) Customização de produtos e serviços visando agregar maior valor e relação com as marcas e o shopping;
- (iv) Realização de pesquisa anual de comportamento de consumo com critérios mais específicos.

Tendo em vista os aspectos observados, podemos confirmar que um empreendimento comercial deve ser construído a partir de esforços múltiplos entre lojistas e gestores, tendo como pilar a seleção e escolha de inquilinos que respondam a essas exigências de mercado e atendam às necessidades de consumo de acordo com o perfil do público alvo. Os inquilinos podem gerar receita e atratividade e os shoppings constroem a capacidade de agregar valor, facilidades e governança quando conseguem por meio da locação equilibrada gerar sinergia, identidade e oferta de bens e serviços com variedade, quantidade, preço e segmentação adequada (Bruwer, 1997).

Acreditamos que nossos resultados poderão servir de ponto de partida para futuros trabalhos que tratem dos problemas mencionados. Nossas conclusões são provisórias, mas ainda assim, esperamos ter contribuído de alguma forma para o debate em torno deste tema tão aliciente chamado “Varejo”, ou para o bom português europeu “Retailho”.

## Apêndices

### Apêndice I

**Quadro 1 – Definições de shopping centers**

| <b>Autor</b>   | <b>Definição</b>  |
|--|---|
| Associação Brasileira de Shopping Centers - ABRASCE (2020) | Empreendimentos com Área Bruta Locável (ABL), normalmente, superior a 5.000m <sup>2</sup> , formados por diversas unidades comerciais, com administração única e centralizada, que pratica aluguel fixo e percentual, que na maioria das vezes, dispõe de lojas de grande porte (marcas nacionais) e vagas de estacionamento, classificando os empreendimentos em tradicionais e especializados |
| ICSC - International Council of Shopping Centers (2020)    | Grupo de estabelecimentos de varejo situado em uma única propriedade com estacionamento. Estes estabelecimentos são planejados, desenvolvidos e gerenciados, porém, sofrem variações de acordo com cada região  |
| Idoko et al., 2019   | Canal de varejo planejado, construído com gerencia centralizada que abriga pontos de venda independentes com pelo menos um inquilino âncora.  |
| Kushwaha et al., 2017                                      | Shopping é um grupo de negócios de varejo planejado, desenvolvido e gerenciado como uma unidade de varejo que estão constantemente se adaptando e mudando de estilo e substância para atrair consumidores. Ofertam serviços aos seus consumidores na forma de acesso conveniente e com combinação desejável de varejistas dentro de um ambiente controlado de compras e lazer.                  |

Fonte: Elaboração própria.

## Apêndice II

Quadro 2 – Síntese dos atributos dos centros comerciais nos EUA

| Centros Comerciais nos EUA                       |             |             |                |                                      |
|--|-------------|-------------|----------------|--------------------------------------|
| Tipo de shopping                                 | Loja âncora | Layout      | Estacionamento | Produto                              |
| <b>Centros Comerciais de Uso Geral</b>           |             |             |                |                                      |
| <i>Super-Regional Mall</i>                       | Sim         | Fechado     | sim            | Variedade de produtos e Serviços     |
| <i>Regional Mall</i>                             | Sim         | Fechado     | sim            | Variedade de produtos e Serviços     |
| <i>Community Center</i>                          | não         | Aberto      | sim            | Variedade de produtos e Conveniência |
| <i>Neighborhood Center</i>                       | sim         | Aberto      | sim            | Produtos e serviços de Conveniência  |
| <i>Strip Convenience</i>                         | não         | Aberto      | sim            | Conveniência                         |
| <b>Centros Comerciais Especializados</b>         |             |             |                |                                      |
| <i>Power Center</i>                              | sim         | Aberto      | sim            | Variedade de produtos e Serviços     |
| <i>Lifestyle</i>                                 | Indiferente | Aberto      | sim            | Moda, lazer e entretenimento         |
| <i>Factory Outlet</i>                            | não         | Aberto      | sim            | Variedade de produtos e Moda         |
| <i>Theme / Festival</i>                          | Indiferente | Indiferente | sim            | Restaurantes, entretenimento         |
| <b>Centros Comerciais de Finalidade Limitada</b> |             |             |                |                                      |
| <i>Airport Retail</i>                            | não         | Fechado     | sim            | Produtos variados e restauração      |

Fonte: Adaptado de ICSC (*International Council of Shopping Center*).

## Apêndice III

Quadro 3 – Síntese dos atributos dos centros comerciais na Europa

| Centros Comerciais na Europa             |             |             |                |                                       |
|--|-------------|-------------|----------------|---------------------------------------|
| Tipo de shopping                         | Loja âncora | Layout      | Estacionamento | Produto                               |
| <b>Centros Comerciais Tradicionais</b>   |             |             |                |                                       |
| <i>Very Large</i>                        | Sim         | Indiferente | sim            | Variedade de produtos e Serviços      |
| <i>Large</i>                             | Sim         | Indiferente | sim            | Variedade de produtos e Serviços      |
| <i>medium</i>                            | sim         | Indiferente | sim            | Variedade de produtos e Serviços      |
| <i>Small - Comparação</i>                | não         | Indiferente | sim            | Variedade de produtos e Moda          |
| <i>Small - Conveniencia</i>              | não         | Indiferente | sim            | Produtos e serviços de Conveniência   |
| <b>Centros Comerciais Especializados</b> |             |             |                |                                       |
| <i>Retail Park (P), (M), (G)</i>         | sim         | Aberto      | sim            | Variedade de produtos e Serviços      |
| <i>Factory Outlet</i>                    | não         | Indiferente | sim            | Moda, lazer e entretenimento          |
| <i>Theme Oriented Centre - Lazer</i>     | Sim         | Indiferente | sim            | Produtos e serviços de entretenimento |
| <i>Theme Oriented Centre - Nicho</i>     | Sim         | Indiferente | sim            | Variedade de produtos e Moda          |

Fonte: Adaptado de ICSC (*International Council of Shopping Center*).

## Apêndice IV

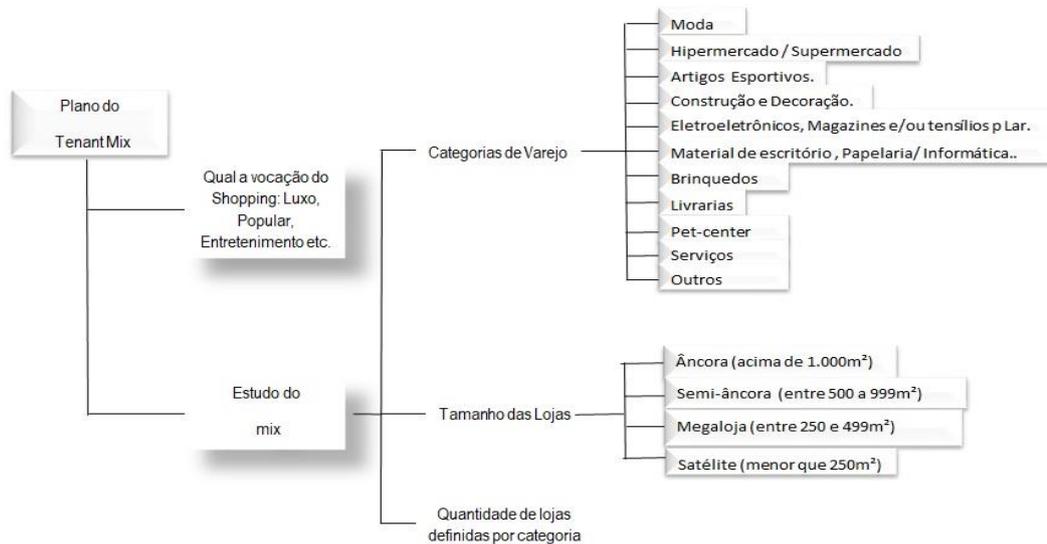
Quadro 4 – Síntese dos atributos dos centros comerciais no Brasil

| Centros Comerciais no Brasil             |             |             |                |   |
|--|-------------|-------------|----------------|---|
| Tipo de shopping                         | Loja âncora | Layout      | Estacionamento | Produto   |
| <b>Centros Comerciais Tradicionais</b>   |             |             |                |   |
| <i>Mega</i>                              | Sim         | Fechado     | sim            | Variedade de produtos e Serviços  |
| <i>Regional</i>                          | Sim         | Fechado     | sim            | Variedade de produtos e Serviços  |
| <i>Médios</i>                            | sim         | Fechado     | sim            | Variedade de produtos, Serviços e Conveniência                                |
| <i>Pequenos</i>                          | não         | Aberto      | sim            | Produtos e Serviços de Conveniência   |
| <b>Centros Comerciais Especializados</b> |             |             |                |   |
| <i>Grandes</i>                           | indiferente | Indiferente | sim            | Variedade de produtos e Serviços, Lazer, Off-price, Temático e Entretenimento |
| <i>médios</i>                            | indiferente | Indiferente | sim            | Variedade de produtos e Serviços, Lazer, Off-price, Temático e Entretenimento |
| <i>Pequenos</i>                          | não         | Indiferente | sim            | Variedade de produtos e Serviços, Lazer, Off-price, Temático e Entretenimento |

Fonte: Adaptado de Abrasce(s.d.).

## Apêndice V

Figura 5 – Concepção do plano de Tenant Mix



Fonte: Adaptado do Plano de mix da ABRASCE, 2017.

## Apêndice VI

**Quadro 6 – Shoppings Centers na Região Norte do Brasil**

| Shopping               | Cidade      | ABL – M2 | Inauguração |
|------------------------|-------------|----------|-------------|
| Amazonas               | Manaus      | 42.103   | 1991        |
| Castanheira            | Belém       | 43.907   | 1993        |
| Iguatemi               | Belém       | 38.159   | 1993        |
| São José               | Manaus      | 14.000   | 1995        |
| Grande Circular        | Manaus      | 32.474   | 1996        |
| Macapá                 | Macapá      | 19.650   | 1997        |
| Studio 5 Festival Mall | Manaus      | 20.432   | 2001        |
| Millenium              | Manaus      | 13.839   | 2004        |
| IT Center              | Belém       | 12.000   | 2006        |
| Porto Velho            | Porto Velho | 44.000   | 2008        |
| Manauara               | Manaus      | 47.027   | 2009        |
| Boulevard              | Belém       | 40.681   | 2009        |
| Manaus Plaza           | Manaus      | 20.471   | 2009        |
| Via Verde              | Rio Branco  | 28.195   | 2011        |
| Capim Dourado          | Palmas      | 37.631   | 2012        |
| Parque                 | Belém       | 30.243   | 2012        |
| Ponta Negra            | Manaus      | 36.511   | 2013        |
| Pátio                  | Marabá      | 32.184   | 2013        |
| Amapá Garden           | Macapá      | 30.483   | 2013        |
| Manaus Via Norte       | Manaus      | 52.640   | 2014        |
| Sumaúma Parque         | Manaus      | 48.928   | 2014        |
| Pátio Roraima          | Boa Vista   | 32.732   | 2014        |
| Rio Tapajós            | Santarém    | 23.000   | 2014        |
| Roraima Garden         | Boa Vista   | 22.676   | 2014        |
| Portage                | Parauapebas | 14.366   | 2014        |
| IG Shopping Ariquemes  | Ariquemes   | 7.000    | 2014        |
| Bosque Grão Pará       | Belém       | 44.682   | 2015        |
| Park Shopping Vilhena  | Vilhena     | 18.000   | 2015        |
| Metrópole              | Ananindeua  | 51.000   | 2017        |
| Serra Dourada          | Altamira    | 16.071   | 2018        |

Fonte: Adaptado da BNB/ETENE, 2019.

## Apêndice VII

Quadro 7 – Diretrizes de análise

| <b>Problema</b>  |  |   |
|--|--|---|
| O Shopping Castanheira poderia ter um modelo diferenciado na composição do Tenant Mix, por se tratar de um empreendimento localizado em uma região muito distante e isolada dos grandes centros comerciais, possuindo cultura e hábitos de consumo peculiares?     |  |   |
| <b>Objetivos Específicos</b>   | <b>Hipóteses</b>   | <b>Diretrizes de Análise</b>  |
| <p>1. Verificar as externalidades positivas geradas para o trade de lojistas e shoppings.</p> <p>2. Detectar as estratégias utilizadas na composição do mix de inquilinos</p> <p>3. Identificar peculiaridades regionais no modelo do tenat mix e descreve-las</p> | 1. O modelo adotado de Tenat Mix, apresenta resultados financeiros positivos para lojistas e shoppings.          | Percepções captadas nos depoimentos dos lojistas e SC, sobre como o modelo do Mix de inquilinos contribuem para o bom desempenho operacional. |
|  |  | Análise das estratégias, comunicação e alinhamento com inquilinos e alta gestão.  |
|  |  | Questões relacionadas a entrevista  |
|  | 2. O perfil das marcas que compõe o mix de inquilinos tem relação direta com o fluxo e perfil de clientes do SC. | Análise do mix de inquilinos, perfil do shopping, público e desempenho, buscando identificar como essa relação se estabelece no SC            |
|  |  | Questões relacionadas a entrevista  |
|  |  | Verificação do histórico de fluxo mensurado pelo Shopping.  |
|  |  | Análise do plano de mix   |
|  | 3. A Cultura local influencia no comportamento de compras e posicionamento do Mix de Inquilinos.                 | Questões relacionadas a entrevista  |
|  |  | Análise do perfil do público alvo do SC e perfil das marcas presentes nos Mix de Lojas.   |
|  |  | Análise de campanhas promocionais, posicionamento de mídia e eventos sazonais.  |
|  | 4. O tenat mix adotado, segue um modelo próprio, definido a partir do perfil de consumo do cliente do shopping   | Questões relacionadas a entrevista  |
|  |  | Avaliação do perfil do cliente do SC e relacionar com os líderes de vendas do Empreendimento.   |
| Avaliação de componentes do mix de varejo - sortimento, marcas e serviços.   |  |   |

Fonte: Adaptado de Yin (2006) & Branski et al. (2010).

## Apêndice VIII

**Quadro 8 – Bases teóricas das entrevistas**

| Questões   | Conceito  | Autor   |
|--|---|---|
| Como posiciona Lojas Âncoras no SC?  | Lojas Âncoras, colocadas em extremidades opostas do shopping, é considerado ideal para o tráfego de clientes. As principais âncoras localizadas no meio do shopping e as menores nas extremidades. Os espaços intermediário devem ser alinhados com lojas satélites.  | Beddington, 1982<br>Dawson, 1983<br>Mulvihill, 1992<br>Garg & Steyn, 2015 |
| Como posiciona quiosques?  | Quiosques ao longo do percurso do shopping, ajudam a captar consumidores flutuantes, para compras de impulso.   | Beekmans, 2009  |
| Qual a vocação do shopping? Luxo, popular, entretenimento.   | Cada shopping define seu posicionamento de acordo com seu planejamento estratégico e caso específico  | ABRASCE, 2017   |
| Define Limites na quantidade de lojas de cada segmento?  | O nível de tráfego em um centro comercial está relacionado ao agrupamento ou concentração de lojas inclusive de mesmo segmento, mas é necessário existir um ponto de equilíbrio para evitar o canibalismo entre as lojas.   | Bean et al., 1988   |
| Define limite de tamanho para lojas em seus segmentos?   | O valor do aluguel é definido de acordo com o tipo de loja e sua localização no mal. A lucratividade é gerada por cada agente do Mix. Se observa muitas vezes uma maior preocupação com o retorno do investimento. Isso pode influenciar no tamanho da loja.  | Bean et al., 1988<br>Bruwer, 1997   |
| Lojas concorrentes de mesmo segmento e produto, estão dispersas ou concentradas no empreendimento?   | Lojas do mesmo segmento que promovem compras comparativas, localizam-se geralmente distantes umas das outras e se localizam nos lados opostos do centro dos shoppings.  | Carter & Haloupek, 2002<br>Carter & Allen, 2012                           |
| Lojas de produto afins (ex. sapatos e confecções) estão dispersas ou concentradas no empreendimento? | Saber a distância que devem ficar as lojas de um mesmo segmento (afins), possibilita saber a quantidade ideal de lojas que garante um retorno de vendas positivo a priori, mas quando essa quantidade ultrapassa um determinado ponto de equilíbrio, passa haver competição entre os lojistas e esse retorno financeiro passa a ser negativo. | Carter & Haloupek, 2002<br>Carter & Allen, 2012<br>Bean et al., 1988      |
| Como posiciona lojas (marcas) regionais?   | Busca-se identificar possíveis padrões no trato das marcas regionais.   | Elaboração própria  |
| Como distribui as lojas satélites?   | Categorias de lojas são alinhadas, do mais próximo ao mais longe da praça de alimentação nas duas direções do shopping.   | Carter & Allen, 2012  |

|  |   |   |
|--|---|---|
| Faz pesquisas de mercado e de opinião para mensurar as preferências de marcas e tipos de produtos preferidos dos clientes? | A pesquisa de marketing proporciona conclusões relevantes para uma situação específica da organização.  | Kotler & Armstrong, 2018                            |
| Mede o Market Share do Shopping e audita os níveis de venda por categoria?   | O Mall do shopping center pode ser considerado um mercado, pelo qual as lojas detêm uma participação (Market share), onde as demais representam os concorrentes e podem variar desde um número grande de empresas até um único player monopolista de mercado. Portanto, constitui papel fundamental a gestão, definição e controle deste “mercado”.   | Carter & Allen, 2012                                |
| Quais as estratégias tem usado para promover a experiência do cliente com sua marca.                                       | A experiência da marca é formada a partir de uma dimensão sensorial (relacionada a estímulos visuais, auditivos, táteis, paladar e olfativos); uma dimensão afetiva (vínculos emocionais com os consumidores); dimensão comportamental (experiências corporais, estilos de vida e interações com a marca); dimensão intelectual (capaz de envolver os consumidores em pensamentos convergentes e divergentes), para além dos patrocínios de eventos, entretenimento e outras estratégias. | Brakus et al., 2009<br>Carrizo-Moreira et al., 2017 |
| Quais as marcas e segmento Top 10 no Marketing Share do SC?  | Esta pergunta busca identificar se existem marcas regionais no top 10 do marketing share do SC.   | Elaboração própria                                  |
| Que tipos de estratégias de promoções costuma implementar?   | Promoção é a parte da comunicação compostas por ferramentas destinadas a promover e estimular as pessoas a conhecerem os produtos e serviços da empresa, interessando-se por eles e comprando-os.   | Kotler & Armstrong, 2018                            |
| Quais os tipos de estratégias de Comunicação com Clientes e Lojistas costuma executar?                                     | A comunicação empresarial deve: (i) identificar o público alvo; (ii); definir a resposta desejada (iii) elaborar a mensagem; (iv) definir o canal de divulgação da mensagem e (vi) coletar feedback   | Kotler & Armstrong, 2000                            |
| Estimula interação social e cultural entre inquilinos do shopping?   | A dimensão social descreve a função de um SC em realizar atividades como eventos recreativos, sociais entre outros.   | Badar & Irfan, 2018                                 |
| Que tipo de Serviços oferta aos clientes do shopping?  | A ideia de que cada vez mais clientes optam em consumir em função dos seguintes fatores: (i) Comodidade; (ii) Confiança e (iii) Conveniência.(...) A medida que mais serviços complementares são tomados por certos, mais complexas se tornam as relações entre vendedores e consumidores e o nível de satisfação dos clientes.   | Saias, 2007   |
| Costuma disponibilizar (usar) espaços de merchadising para atrair clientes para a(s) Loja(s)?                              | Grande importância tem as áreas exteriores da loja como parques de estacionamento que consegue alto índice de atenção do cliente logo ao sair do automóvel. (...) Os anúncios exteriores não devem ser grandes, mas possuir boa iluminação para que possa ser lida a qualquer hora.   | Underhill, 2009                                     |

|  |   |                    |
|--|---|--------------------|
| Oferta Assessoria técnica para inquilinos e novos empreendedores?  | A consultoria empresarial é capaz de levar o conhecimento necessário para que o empreendedor utilize as ferramentas e indicadores corretos para conquistar os seus objetivos. | Pereira, 2020      |
| Como administra segmentos que não são foco no plano de mix e tem interesse em entrar no Shopping?                    | Esta pergunta busca identificar estratégias de comercialização e composição do mix.   | Elaboração própria |
| Como a cultura e hábitos de consumo regionais influenciam na definição do Plano de Mix e/ou gestão do(a) SC (marca)? | Busca identificar influencias regionais na composição da estratégia de gestão.  | Elaboração própria |
| Qual a quantidade de marcas própria oriundas da região compõem o Mix de Inquilinos?                                  | Busca identificar qual o impacto das marcas e empreendimentos regionais no Tenant mix   | Elaboração própria |
| Como distribui as lojas de marca própria (regionais)?  | Busca identificar se existe estratégia diferenciada em relação a posição das marcas regionais   | Elaboração própria |
| Mede o fluxo de clientes? Qual a média semanal?  | Levantamento da frequência de público   | Elaboração própria |
| O modelo adotado do mix, contribui com os resultados financeiros da marca?   | Pergunta surgida no decorrer da entrevista visando identificar a percepção dos lojista a respeito da composição do mix e das possíveis externalidades geradas                 | Elaboração própria |

Fonte: Elaboração própria.

## Referências Bibliográficas

- Anikeeff, M. A. (1996). Shopping center tenanr selection and mix. In J. D. Benjamin (Ed.), *Megatrends in Retail Real Estate*. Research Issues in Real Estate, (Vol 3, pp. 215-238). Springer, Dordrecht. [https://doi.org/10.1007/978-94-009-1802-3\\_11](https://doi.org/10.1007/978-94-009-1802-3_11)
- Associação Brasileira de Shopping Centers. (s.d.). *Números do setor*. Acessado em 2019, disponível em <https://abrasce.com.br/numeros/setor/>
- Associação Brasileira de Shopping Centers. (s.d.). *Números do setor*. Acessado em 2020, disponível em <https://abrasce.com.br/numeros/setor/>
- Associação Brasileira de Shopping Centers. (2017). Plano de mix. [https://abrasce.com.br/wp-content/uploads/2019/05/AF-PlanoDeMix-2017\\_2018.pdf](https://abrasce.com.br/wp-content/uploads/2019/05/AF-PlanoDeMix-2017_2018.pdf)
- Banco do Nordeste do Brasil (2019). Shopping Centers. Informe Etene MPE. 2(5). <https://www.bnb.gov.br/documents/80223/4079612/INFORME+MPE+Ano+I+I+-+05-MAIO19.pdf/e8d2812f-6d20-e1c4-0a85-9fc1287d36c9>
- Badar, M. S., & Irfan, M. (2018). Shopping mall services and customer purchase intention along with demographics. *Journal of Market-Focused Management, Springer Verlag*, pp. Article halshs-01839613.
- Bean, J. C., Noon, C. E., Ryan, S. M., & Salton, G. (1988). Selecting tenants in a shopping mall. *Interfaces*, 18(2), 1–9. <https://doi.org/10.1287/inte.18.2.1>
- Beddington, N. (1982). *Design for shopping centres*. London: Butterworths.
- Beekmans, J. (2009, 6 de agosto). On Kiosks, Part 4: Moscow. The Pop-Up City. <https://popupcity.net/observations/on-kiosks-part-4-moscow/>
- Benjamin, J. D., Boyle, G. W., & Sirmans, C. (1992). Price discrimination in shopping center leases. *Journal of Urban Economics*, 32(3), 299-317.
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 52-68.
- Brandão, A., Sousa, J. C., & Rodrigues, C. (2020). A dynamic approach to brand portfolio audit and brand architecture strategy. *European Business Review*, 32(2), 181-210.
- Branski, R. M., Franco, R. A. C., & Lima Jr, O. F. (2010). Metodologia de estudo de casos aplicada à logística. In XXIV ANPET Congresso de Pesquisa e Ensino em Transporte (pp. 2023-10).
- Brueckner, J. K. (1993). Inter-store externalities and space allocation in shopping centers. *Journal of Real Estate Finance and Economics*, 7, 5-16. <https://doi.org/10.1007/BF01096932>
- Bruwer, J. W. (1997). Solving the ideal tenant mix puzzle for a proposed shopping centre: A practical research methodology. *Property Management*, 15(3), 160–172. <https://doi.org/10.1108/02637479710169981>
- Câmara dos Deputados do Brasil (s.d.). *Comissão de integração nacional, desenvolvimento regional e da Amazônia*. <https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/comissoes/comissoes-permanentes/cindra/amazonia-legal/mais-informacoes-sobre-a-amazonia-legal>
- Carrizo-Moreira, A., Freitas-da Silva, P. M., & Ferreira-Moutinho, V. M. (2017). The effects of brand experiences on quality, satisfaction and loyalty: An empirical study in the telecommunications multiple-play service market. *Innovar*, 27(64), 23-36.
- Carter, C. C., & Allen, M. T. (2012). A method for determining optimal tenant mix (including location) in shopping centers. *Cornell Real Estate Review*, 10, 72-85.
- Carter, C. C., & Haloupek, W. J. (2002). Dispersion of stores of the same type in shopping malls: Theory and oreliminary evidence. *Journal of Property Research*, 19(4), 291-311.

- Carù, A., & Cova, B. (2003). Revisiting consumption experience: a more humble but complete view of the concept. *Marketing Theory*, 3(2), 267-286. <https://doi.org/10.1177/14705931030032004>
- Casazza, J., & Spink, F. H. (1985). *Shopping centre development handbook*. Washington, D. C: Urban Land Institute.
- Castanheira Shopping. (s.d.). O Castanheira. <http://www.castanheirashopping.com.br/shopping>
- Castello Branco, C. E., Gorini, A. P., Mendes, E. D., & Pimentel, M. D. (2007). Setor de Shopping center no Brasil: evolução recente e perspectivas. *BNDES Setorial* (26), 139-190.
- Chebat, J. C., Hedhli, K. E., & Sirgy, M. J. (2009). How does shopper-based mall equity generate mall loyalty? A conceptual model and empirical evidence. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(1), 50-60.
- Chiou, J., & Droge, C. (2006). Service quality, trust, specific asset investment, and expertise: Direct and indirect effects in a satisfaction-loyalty framework. *JAMS*, 34(4), 613-627. <https://doi.org/10.1177/0092070306286934>
- Christaller, W. (1966). *Central places in Southern Germany*. Prentice Hall.
- Csaba, F. F., & Askegaard, S. (1999). Malls and the orchestration of the shopping experience in a historical perspective. *Advances in Consumer Research*, 26, 34-40.
- Damian, D. S., Curto, J. D., & Pinto, J. C. (2011). The impact of anchor stores on the performance of shopping centres: The case of Sonae Sierra. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36, 456-475.
- Dawson, J. A. (1983). *Shopping centre development*. New York: Longman.
- De Nisco, A., & Warnaby, G. (2014). Urban design and tenant variety influences on consumers' emotions and approach behavior. *Journal of Business Research*, 67(2), 211-217.
- DeLisle, J. R. (2007). *Shopping Center classifications: Challenges and opportunities* [White paper]. Runstad Center for Real Estate Studies. [www.reuw.washington.edu](http://www.reuw.washington.edu)
- Des Rosiers, F., Thériault, M., & Dubé, J. (2016). Chain affiliation, store prestige, and shopping center rents? *Journal of Real Estate Research*, 38(1), 27-58.
- Dionísio, P., Rodrigues, J. V., Canhoto, R., Nunes, R. C., & Farias, H. (2009). *B-Mercator, blended marketing*. Alfragide: Dom Quixote.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eppli, M., & Benjamin, J. (1994). The evolution of shopping center research: A review and analysis. *Journal of Real Estate Research*, 9(1), 5-32.
- Fernandes, N. N. & Andrade, C. A. (2010). Origens dos Shoppings Centers no Brasil: A primeira onda de Shoppings nos Anos 1960 e 1970. In: – Crise, Práxis e autonomia: Espaços de Resistência e Esperanças, Espaço de Diálogos e Práticas (AGB), 016. Porto Alegre, RS. Anais. Artigos, p. 5.
- Ferreira, D., & Paiva, D. (2017). The death and life of shopping malls: An empirical investigation on the dead malls in Greater Lisbon. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 27(4), 317-333. <https://doi.org/10.1080/09593969.2017.1309564>
- Fujita, M., & Thisse, J. F. (1996). The economics of agglomeration. *Journal of The Japanese and International Economies*, 10(4), 339-378.
- Garg, A. K., & Steyn, S. (2015). The ideal tenant mix and shopping centre size for the proposed thatchfield convenience centre. *International Journal of Business and Management*, 10(1), 243-257.

- Gatzlaff, D., Sirmans, S., & Diskin, B. (1994). The effect of anchor tenant loss on shopping center rents. *Journal of Real Estate Research*, 9(1), 99-110.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Glaeser, E. L. (2010). Introduction. In E. L. Glaeser (Ed.), *Agglomeration Economics* (pp.1-14). (National Bureau of Economic Research) The University of Chicago Press.
- Gould, E., Pashigian, B., & Prendergast, C. (2005). Contracts, externalities, and incentives in shopping malls. *The Review of Economics and Statistics*, 87(3), 411-422.
- Gruen, V. (1973). *Centers for the urban environment: Survival of the cities*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Guidolin, S. M., Costa, A. C. R. D., & Rocha, É. R. P. D. (2009). O setor de shopping center no Brasil. *Informe Setorial da Área Industrial*, (12), 1-7. <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/1871>
- Idoko, E. C., Ukenna, S. I., & Obeta, C. E. (2019). Determinants of shopping mall patronage frequency in a developing economy: Evidence from Nigerian mall shoppers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 48, 186-201.
- International Council of Shopping Centers (s.d.). *Shopping center definitions*. <https://www.icsc.com/news-and-views/research/shopping-center-definitions>
- Ke, Q., & Wang, W. (2016). The factors that determine shopping centre rent in Wuhan, China. *Journal of Property Investment & Finance*, 34(2), 172-185.
- Kiriri, P. N. (2019). The role of anchor tenant in driving traffic in a shopping mall: The case of Nakumatt exit from three shopping malls in Nairobi. *Journal of Language, Technology & Entrepreneurship in Africa*, 10(1), 151-162.
- Konishi, H., & Sandfort, M. T. (2003). Anchor stores. *Journal of Urban Economics*, 53(3), 413-435.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2000). *Introdução ao Marketing* (4ª ed.). Rio de Janeiro: LTC.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principle of marketing* (17th ed.). Pearson Higher Education.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Administração de Marketing* (12ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kushwaha, T., Ubeja, S., & Chatterjee, A. S. (2017). Factors influencing selection of shopping malls: an exploratory study of consumer perception. *Vision*, 21(3), 274-283.
- Langley, A., & Abdallah, C. (2011). Templates and turns in qualitative studies of strategy and management. In: D. Bergh, & D. Ketchen (Eds.), *Research methodology in strategy and management* (Vol. 6, pp. 105-140). Emerald Group Publishing Limited, Bingley.
- Lehew, M. L. A., Burgess, B., & Wesley, S. (2002). Expanding the loyalty concept to include preference for a shopping mall. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 12(3), 225-236. <https://doi.org/10.1080/09593960210139643>
- Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. V. (2001). *Fundamentos da metodologia científica*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- McCollum, W. J. (1988). Basic research procedures. In: R. A. Roca (Ed.), *Market research for shopping centres* (3rd ed.). New York: International Council of Shopping.
- Mehdipour, A., & Rashidi Nia, H. (2013). Persian Bazaar and its impact on evolution of historic urban cores - The case of Isfahan. *The MacrotHEME Review*, 2(5), pp. 12-17.
- Merrilees, B., Miller, D., & Shao, W. (2016). Mall brand meaning: An experiential branding perspective. *Journal of Product & Brand Management*, 25(3), 262-273.

- Moraes, A. M. D., & Fonseca, J. J. S. D. (2017). *Metodologia da pesquisa científica*. Sobral.
- Mulvihill, D. (1992). *How should stores be mixed and matched in shopping centers?* Urban Land.
- Oliveira, L. S. (1999). *Tratado de metodologia científica: Projetos de Pesquisa, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses*. São Paulo: Thnson Pioneira.
- Pacione, M. (2005). *Urban Geography: a global perspective* (2nd ed.). Routledge.
- Pashigian, B. P. (1995). *Price theory and applications*. New York: McGraw-Hill.
- Pashigian, B. P., & Gould, E. D. (1998). Internalizing externalities: The pricing of space in shopping malls. *Journal od Law and Economics*, 41(1), 115-142.
- Pereira, P. T. V. (2020, 14 de Abril). *Qual a importância de um especialista em consultoria empresarial?*. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. <https://blog.sebrae-sc.com.br/importancia-da-consultoria-empresarial/>
- Porter, M. E. (1998, Nov.-Dec.). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 16(6). <https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition>
- Pronin, M. (2005). O shopping center e a cidade. *I Colóquio Internacional sobre Comércio e Cidade: Uma Relação de Origem*. São Paulo.
- Rabbanee, F. K., Ramaseshan, B., Wu, C., & Vinden, A. (2012). Effects of store loyalty on shopping mall loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(3), 271-278.
- Richardson, R. J. (1985). *Pesquisa social: Método e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Saias, L. (2007). *Marketing de Serviços: Qualidade e fidelização de clientes*. Lisboa: Universiadde Católica Editora.
- Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M., Cook, S. W. (1965). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU.
- Sevtsuk, A. (2014). Location and agglomeration: The distribution of retail and food businesses in dense urban environments. *Journal of Planning Education and Research*, 34(4), 374-393. <https://doi.org/10.1177/0739456X14550401>
- Silva, R. R., & Bacha, C. J. (2014). Acessibilidade e aglomerações na Região Norte do Brasil sob o enfoque da Nova Geografia Econômica. *Nova Economia*, 1, 161-190.
- Silverman, R. A. (1992). Pitfalls in shopping center lease use and exclusive clauses. *Real Estate Review*, 60-62.
- Sirmans, C. F., & Guidry, K. A. (1993). The determinants of shopping center rents. *The Journal of Real Estate Research*, 8(1), 107-115.
- Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo. (2020). *Apresentação mapeamento fluxo shopping center e loja física – SBVC E FX RETAIL*. <http://sbvc.com.br/apresentacao-mapeamento-fluxo-shopping-center-e-loja-fisica-sbvc-e-fx-retail/>
- Triviños, A. N. S (1987). *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: A pesquisa qualitativa em Educação*. São Paulo: Atlas.
- Teller, C., & Reutterer, T. (2008). The evolving concept of retail attractiveness: What makes retail agglomerations attractive when customers shop at them? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15, 127–143.
- Underhill, P. (2009). *Why We Buy: The science of shopping*. New York: Simon & Schuster Pbks.
- Voss, C., Tsikriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). Case research in operations management . *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 195-219.
- Weindel, J., & Swoboda, B. (2016). A cross-lagged analysis of the reciprocal effects of perceived value and retail brand equity. *Marketing: ZFP – Journal of Research and Management*, 38(2), 92-104.
- Wohl, S. (2015). The Grand Bazaar in Istanbul: The emergent unfolding of a complex adaptive system. *International Journal of Islamic Architecture*, 4(1), 39-73.

- Yeates, M., Charles, A., & Jones, K. (2001). Anchors and externalities. , 24(3), . *Canadian Journal of Regional Science*, 24(3), 465-484.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (2ª ed.). Porto Alegre, Brasil: Bookman.
- Yin, R. K. (2009). Case study research, design and methods (applied social research methods). (Vol. 5). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Yiu, C. Y., & Xu, S. Y. (2012). A tenant-mix model for shopping. *European Journal of Marketing*, 46(3/4), 524-541. <https://doi.org/10.1108/03090561211202594>
- Yuo, T. S.-T., Crosby, N., Lizieri, C., & McCann, P. (2004). *Tenant mix variety in regional shopping centres: Some UK empirical analyses*. Reading: Working Papers in Real Estate & Planning 2/04, University of Reading
- Zarantonello, L., & Schmitt, B. (2010). Using the brand experience scale to profile consumers and predict consumer behaviour. *Journal of Brand Management*, 17, 532-540. <https://doi.org/10.1057/bm.2010.4>

## Anexos

### Anexo I

Figura 1 – Shopping Southdale Center



Fonte: Southdale Center em Edina, Minnesota, EUA em 1956. Arquivo de fotos revista Life. Disponível em <https://www.businessinsider.com/first-shopping-mall-us-southdale-center-history-photos-2017-8>

### Anexo II

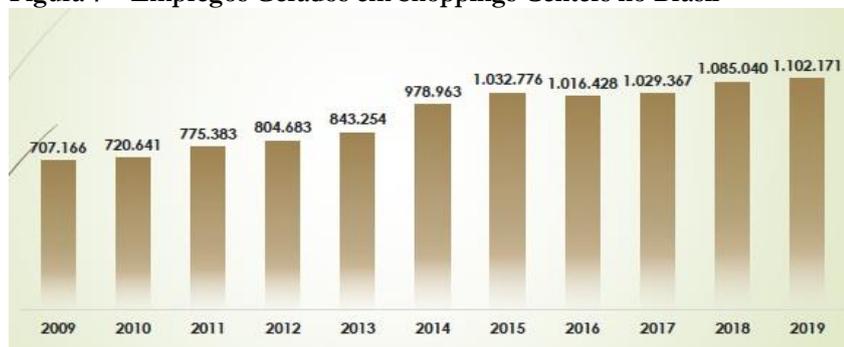
Figura 6 – Número de shoppings Centers no Brasil e previsão de inaugurações

| ESTADOS | Nº DE SHOPPINGS | Nº DE SHOPPINGS ESTIMADO F/ O FINAL DE 2020 | ABL TOTAL EM OPERAÇÃO (m²) | ESTADOS      | Nº DE SHOPPINGS | Nº DE SHOPPINGS ESTIMADO F/ O FINAL DE 2020 | ABL TOTAL EM OPERAÇÃO (m²) |
|---------|-----------------|---|----------------------------|--------------|-----------------|---|----------------------------|
| SP      | 182             | 185   | 5.616.484                  | MA           | 11              | 11  | 277.828                    |
| RJ      | 66              | 668   | 1.932.104                  | RN           | 7               | 7   | 171.168                    |
| MG      | 43              | 43  | 1.171.144                  | MT           | 6               | 7   | 189.838                    |
| RS      | 37              | 37  | 857.242                    | PB           | 6               | 8   | 248.705                    |
| PR      | 36              | 40  | 888.354                    | MS           | 7               | 7   | 172.339                    |
| SC      | 23              | 23  | 627.503                    | AL           | 4               | 4   | 152.498                    |
| GO      | 26              | 28  | 637.781                    | SE           | 5               | 5   | 233.498                    |
| BA      | 21              | 22  | 627.993                    | PI           | 5               | 5   | 145.276                    |
| DF      | 20              | 20  | 450.541                    | TO           | 2               | 2   | 46.531                     |
| CE      | 18              | 18  | 516.032                    | RR           | 2               | 2   | 65.925                     |
| PE      | 19              | 23  | 666.472                    | AP           | 2               | 2   | 50.133                     |
| AM      | 10              | 10  | 330.179                    | RO           | 1               | 1   | 43.600                     |
| ES      | 9               | 9   | 298.355                    | AC           | 1               | 1   | 28.195                     |
| PA      | 8               | 8   | 312.218                    | <b>Total</b> | <b>577</b>      | <b>596</b>                                  | <b>16.757.937</b>          |

Fonte: Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo, 2020.

## Anexo III

Figura 7 – Empregos Gerados em Shoppings Centers no Brasil



Fonte: Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo, 2020.

## Anexo IV

Figura 8 – Números do setor de Shopping Center no Brasil

|                                       |           |
|---------------------------------------|-----------|
| Número Total de Shoppings             | 577       |
| A Inaugurar em 2020                   | 19        |
| Área Bruta Locável (em milhões de m²) | 16        |
| Vagas para Carros                     | 979.397   |
| Total de Lojas                        | 105.592   |
| Salas de Cinema                       | 2.900     |
| Empregos Gerados                      | 1.102.171 |

Fonte: Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo, 2020.

## Anexo V

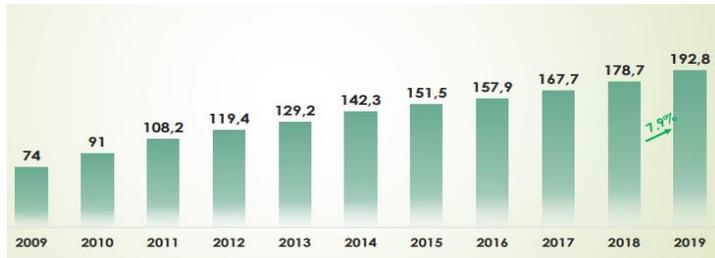
Figura 9 – Inaugurações de Shoppings previstas para 2020 no Brasil

| SHOPPING                  | ESTADO         | CIDADE          | ABL                   | INAUGURAR EM        |
|---------------------------|----------------|-----------------|-----------------------|---------------------|
| Cidade Jardim Shops       | São Paulo      | São Paulo       | 6.000                 | Agosto              |
| ParkShopping Boulevard    | Paraná         | Curitiba        | 50.000                | Setembro            |
| Shopping Cidade das Artes | São Paulo      | Embu das Artes  | 8.000                 | Setembro            |
| Shopping Sinop            | Mato Grosso    | Sinop           | 22.000                | Setembro            |
| Trimaís Places            | São Paulo      | São Paulo       | 25.500                | Setembro            |
| Outlet Premium Grande SP  | São Paulo      | Mogi das Cruzes | 24.000                | Outubro             |
| Recife Outlet Premium     | Pernambuco     | Moreno          | 13.000                | Outubro             |
| Shopping ArcoVerde        | Pernambuco     | Arcoverde       | 6.000                 | Dezembro            |
| Liv Mall                  | Paraíba        | João Pessoa     | 7.000                 | 2º semestre de 2020 |
| Pato Branco Shopping      | Paraná         | Pato Branco     | 20.000                | 2º semestre de 2020 |
| Pirâmide Shopping         | Paraíba        | João Pessoa     | 9.000                 | 2º semestre de 2020 |
| Shopping Serra Talhada    | Pernambuco     | Serra Talhada   | 8.651                 | 2º semestre de 2020 |
| Shopping Via Rio Pavuna   | Rio de Janeiro | Rio de Janeiro  | 19.000                | 2º semestre de 2020 |
| Smart Outlet Aeroporto    | São Paulo      | Guarulhos       | 22.938                | 2º semestre de 2020 |
| <b>Total: 14</b>          |                |                 | <b>Total: 241.089</b> |                     |

Fonte: ABRASCE, s.d. (<https://abrasce.com.br/numeros/inauguracoes/>)

## Anexo VI

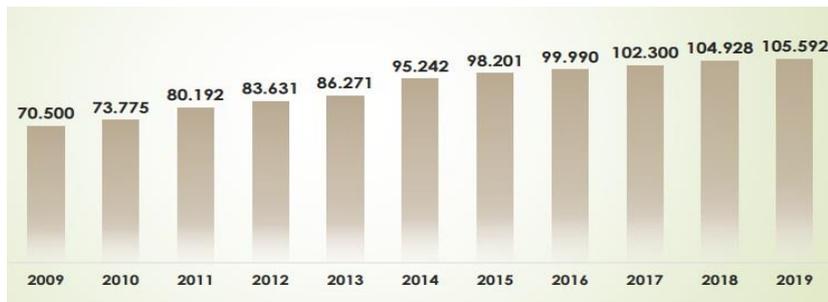
Figura 10 – Faturamento do setor de shopping center no Brasil em bilhões de reais



Fonte: Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo, 2020.

## Anexo VII

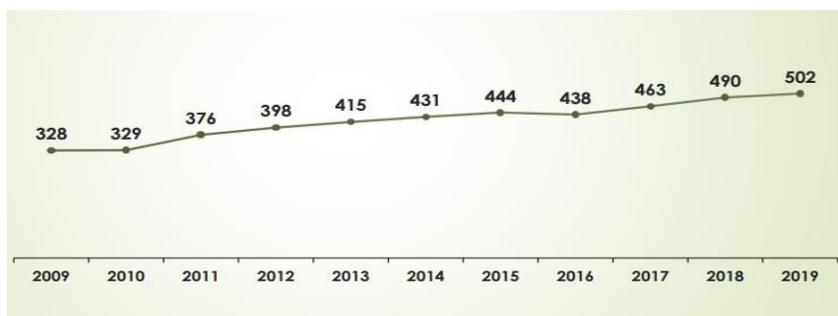
Figura 11 – Número de lojas em shoppings no Brasil



Fonte: Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo, 2020.

## Anexo VIII

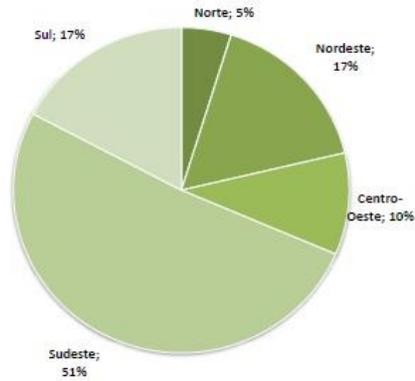
Figura 12 – Tráfego de pessoas em shoppings no Brasil (Milhões de visitas/ano)



Fonte Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo, 2020.

## Anexo IX

Figura 13 – Shopping centers no Brasil por região



Fonte: ABRASCE(2018, elaborado por BNB/ETENE ()  
(<https://www.bnb.gov.br/documents/80223/4079612/INFORME+MPE+Ano+II+-+05-MAIO19.pdf/e8d2812f-6d20-e1c4-0a85-9fc1287d36c9>)

## Anexo X

Figura 14 - Fachada principal do Shopping Castanheira



Fonte: Shopping Castanheira. (<http://www.castanheirashopping.com.br/shopping>)

## Anexo XI

Figura 15 - Localização Shopping Center Castanheira



Fonte: Google. (<http://www.googleearth.com.br>)