CLAV2016
9th Latin American Retail Conference

Título do Artigo: **“Há um modelo de Tenant Mix Brasileiro para Shopping Centers?”**

Autor(es): ***Sergio Oliveira, Leidiene Queiroz.***

Apoio

CAPES FAPESP FGV EAESP GVPESQUISA

Realização

FGV EAESP CENTRO DE EXCELÊNCIA EM VAREJO

Há um modelo de *Tenant Mix* Brasileiro para *Shopping Centers?*

Resumo

Este estudo objetivou analisar se a composição de lojas (*Tenant Mix*) de empreendimentos do setor de Shopping *Centers* no Brasil segue de fato algum modelo teórico de referência ou orientação técnica. Realizou-se uma pesquisa exploratória descritiva com abordagem qualitativa mediante o uso de casos múltiplos. Dos achados de pesquisa pôde ser depreendido que não há um padrão brasileiro de *Tenant Mix*. Entretanto, neste estudo foram encontradas evidências nos casos estudados de que os mesmos seguem as principais orientações da literatura internacional mais relevantes.

Palavras-chave: *Tenant Mix, Shopping Center***,** Varejo, Comportamento Consumidor

Abstract

This study aimed to examine whether stores composition (Tenant Mix) developments of shopping centers sector in Brazil follows in fact a theoretical model of reference or technical guidance. We conducted a descriptive exploratory research with qualitative approach through the use of multiple cases. The research findings could be inferred that there is not a Brazilian standard Tenant Mix. However, in this study evidence in the case studies that they follow the main guidelines of the most relevant international literature were found.

Keywords: Tenant Mix, Shopping Center, Retail, Consumer Behavior

1. Introdução

Há abundante pesquisa acadêmica e produção internacional sobre a temática da aglomeração varejista planejada (shoppings, outlets, etc) ou não planejada (ruas, pólos, etc). Teller e Schnedlitz (2012) apontam que apesar das aglomerações varejistas, especialmente *shopping centers*, serem objeto de pesquisa por áreas como geografia, varejo e marketing, há pouca atenção da literatura sobre os efeitos das aglomerações e a gravitação espacial das aglomerações sobre o ponto de vista dos lojistas.

No Brasil não tem sido diferente o interesse do estudo destas aglomerações, especialmente pelas áreas de varejo e marketing. Estes estudos têm orbitado uma temática variada, principalmente de temas ligados ao comportamento do consumidor. No tocante ao estudo de composição do mix de lojas (*Tenant Mix*), a pesquisa nacional é ainda incipiente. Vale destacar que a presente pesquisa não aborda as aglomerações não planejadas, apesar que há na literatura internacional estudos sobre Tenant Mix destes tipos de aglomerações (Teller & Elms, 2012)

O *Tenant Mix* é de grande relevância para o varejo nacional, primeiramente pelo peso que tal modalidade de negócio possui no comércio brasileiro e seu intenso crescimento nos últimos anos. Ao final de 2015 existiam no Brasil 538 Shopping *Centers* com uma estimativa de geração de 1.032.000 empregos (Steffen, 2014; Cushman & Wakefield, 2016).

Este estudo objetivou analisar se a composição de lojas (*Tenant Mix*) dos empreendimentos do setor de *Shopping Centers* no Brasil segue de fato algum modelo conceitual ou orientação técnica. Como não foi encontrada na literatura nacional produção relevante sobre orientação de como fazer o *Tenant Mix* em *shopping centers*, optou-se por realizar uma pesquisa com abordagem qualitativa mediante o uso de estudo de casos múltiplos. Foram selecionados 4 *shoppings* localizados na Bahia em 3 diferentes cidades, a saber Salvador, Feira de Santana e Vitória da Conquista. Do esforço de revisão bibliográfica ficou evidente que não existe na academia ou no mundo empresarial brasileiro, orientação especializada publicada sobre o assunto *Tenant Mix*, quando muito um descritivo da tipologia de lojas. Da análise do conteúdo das entrevistas dos especialistas entrevistados foram colhidas evidências de que existem algumas orientações gerais que funcionam como regras para localização, composição e localização de lojas. Da análise da composição e localização interna de lojas dos casos estudados, pôde-se identificar que há o atendimento às principais orientações gerais presentes na literatura internacional.

2. Marcos Teóricos

Shopping Center

O *shopping center* é um empreendimento que agrupa vários segmentos comerciais, dentro de uma estrutura bem planejada e com um único propósito: fazer negócios, oferecendo vantagens aos seus consumidores. O surgimento desses empreendimentos se deu nos Estados Unidos na década de 1950, devido ao crescimento acelerado dos subúrbios, adicionado ao aumento da população. Outros países copiaram imediatamente o modelo de centro de compra com estrutura e operações bem definidas (Bienenstein, 2001; Castilho Filho & Akel Sobrinho, 2004; Abrasce, 2015).

A ABRASCE (2015) define *shopping center* como empreendimento com Área Bruta Locável (ABL) superior a 5 mil m², composto por várias unidades comerciais entre elas lojas âncoras, satélites e megalojas, com estacionamento próprio e administração centralizada, que exercita aluguel fixo e cobrança de percentual sobre faturamento. Com a atualização da sua classificação no ano de 2000, a ABRASCE (2012) define os diversos tipos de *shoppings* existentes no Brasil, sendo que a maior parte se encaixa no perfil de *shopping center* tradicional.

Novos estilos de *shoppings* combinam lojas e restaurantes de luxo com a área externa do empreendimento, além de praças, fontes e via de pedestres. Existem também formatos mais diferenciados de lojas (especialidades como perfumarias, quiosques de celulares, acessórios e outros) que estão abrindo suas unidades dentro de lojas maiores, expandindo suas oportunidades de negócio sem precisar investir numa loja independente (Lamb, Hair & Mcdaniel, 2012).

Apesar dos novos formatos, percebe-se uma pequena variedade nos tipos de *shoppings* no Brasil. Somente uma parcela de 10% do número total dos *shoppings* são especializados. Mas de forma ainda muito tímida, os empreendedores vêm buscando novos modelos arquitetônicos bem mais arrojados e diferenciados, levando para o consumidor o que há de mais inovador em seus espaços de compras, lazer, serviços e entretenimento (Nisco & Warnaby, 2014).

Abrudan e Plăiaş (2013) classificam os *shoppings* em tradicional e especializado dentro da mesma linha de orientação da ABRASCE (2012), porém apresentam uma orientação mista no qual subdividem os centros comerciais em regional, comunitário, vizinhança e de acordo com suas características principais.

Formato do *Shopping Center*		**Característica Principal**
Tradicional	Regional	Conveniência e comparação (ancorado)
	Comunitário	Comparação (não ancorado)
		Conveniência (ancorado)
		Galeria de um hipermercado
	Vizinhança	Comparação (não ancorado)
		Conveniência (ancorado)

		Galeria de um hipermercado
Especializado	*Retail Park*	Grande
	Outlet	Médias e Pequenas
	Temático	Baseado no tempo de lazer
		Não está baseado no tempo de lazer

Figura 2

Classificação de *Shopping Centers*

Fonte: Abrudan e Plăiaş (2013)

Melo Júnior (2005) apresenta outro tipo de classificação que é feita a partir de três grupos de *shoppings* contendo uma ampla variedade de produtos e serviços: [i] – o primeiro grupo é chamado de *shoppings centers* de conveniência ou vizinhança; [ii] – o segundo grupo são os chamados *shoppings* regionais onde compõem uma enorme variedade de produtos e serviços e; [iii] - o terceiro e último grupo são os *shoppings* de *mix* temático, onde o *shopping* proporciona ofertas de alta comparação.

No tocante à concepção do *shopping*, Almeida e Saliby (2000) apontam duas correntes teóricas distintas dentro da temática da sua concepção: *central-place theory* e o modelo gravitacional. De acordo com Ghosh (1986), o modelo do *central-place theory*, os consumidores vão preferir fazer suas compras de maior necessidade do dia a dia em centros varejistas mais próximos que minimize seus esforços de deslocamentos, deixando para centros mais distantes a compra de itens de uso menos frequente. Os autores afirmam que essa teoria tem por objetivo explicar a geografia, as características funcionais e a acomodação espacial dos agrupamentos do varejo e serviços. O modelo gravitacional atribui o nível de atração do empreendimento ao tamanho do *shopping* center e nível de variedade de suas lojas. De acordo com este modelo, os consumidores que desejam se dedicar as compras, trocarão facilmente um *shopping* menor e próximo de casa por um empreendimento mais distante que ofereça uma ampla variedade de lojas e entretenimento.

Yiu (2009) e Garg e Steyn (2014) reconhecem que apesar das propostas teóricas de localização *central-place theory* e gravitacional terem sido exaustivamente debatidas, novos modelos foram sugeridos e posteriormente desenvolvidos, no entanto, não há até hoje na literatura, um modelo consagrado.

Tenant Mix

A *Internation Council of Shopping Centers* (ICSC, 2006) define o *mix* de lojas de um *Shopping* como a composição de escolhas de produtos e serviços bem-sucedidos na locação e criação do empreendimento. A ABRASCE (2001), por sua vez, apresenta, desde 1986, um plano de *mix*

que orienta os responsáveis pelo planejamento do empreendimento quanto à sua composição de lojas. Porém não discute a distribuição ideal, apenas apresenta uma classificação e suas possibilidades de lojas.

Garg e Steyn (2014) percebem a literatura sobre *tenant mix* dividida em duas partes. A primeira delas focada na questão de atração do maior número de pessoas para um empreendimento e a segunda preocupada com a tentativa de fazer os clientes andarem por toda a extensão do *shopping center*. Ainda segundo os autores, há esquemas orientadores de *mix* baseados em experiências profissionais ou modelos de tentativa e erro adotados para adaptação em determinados ambientes. Carter e Allen (2012) afirmam que apesar do intenso avanço na década de 1990 de estudos sobre o *tenant mix*, há ainda o sentimento de que é necessário pesquisar ainda mais sobre a alocação de lojas, espaços e outras decisões sobre o *mix* de lojas em *shopping centers*.

Adotando a perspectiva dos *Tenants* (lojistas), Teller e Schnedlitz (2012) apontam que os pesquisados consideram a composição de lojas um elemento absolutamente importante para o sucesso de seu próprio negócio, ficando atrás apenas da importância da infraestrutura do shopping e da capacidade de administração do mesmo.

Yuo et al. (2004) sugerem uma organização de *mix* através de 28 categorias de varejo/serviço. A sugestão levou em consideração amplo levantamento em diversas unidades de *shopping centers* localizados na Ásia.

No Brasil, o principal e único plano de referência de *mix* é o da principal associação empresarial do país, a ABRASCE. Entretanto, é um portfólio de recomendações não necessariamente seguidos pelos grupos empresariais que atuam no mercado. Nos últimos anos, o setor de *shopping center* tem se consolidado através da profissionalização de sua gestão e surgimento de importantes grupos empresariais associados a empresas de investimento.

Localização de Lojas no *Shopping Center*

A localização se refere à acomodação das lojas nos *shoppings centers*. Kirkup (1994), Melo Júnior (2005) e Oliveira e Abreu (2014) chamam a atenção para o fato de que o empreendedor idealiza a localização das lojas conforme favoreça o consumo, garantindo assim, o sucesso do empreendimento. Desse modo, o lojista fica submetido às normas e regimentos internos estabelecidos pelo *shopping*, uma vez que se entende que os interesses dos lojistas e dos empreendedores devam coexistir. Numa visão mais crítica, Garg e Steyn (2014) percebem que a literatura aponta que os proprietários de *shoppings* estão mais preocupados em cobrar os maiores valores possíveis de aluguéis do que compor um *mix* que seja melhor para o empreendimento e seus integrantes.

Yuo et al. (2004) conseguiram evidências de que o tamanho, número de unidades de lojas, tamanho médio de lojas, número de categorias de varejo e marcas estão positivamente relacionadas com melhores resultados do empreendimento. Apesar da variedade de categorias de lojas ser positivo, o ideal é uma concentração em determinadas categorias.

Partindo das ideias apresentadas por Abudam e Plaias (2013), as lojas âncoras devem estar nas pontas do empreendimento, distantes uma das outras e distantes o suficiente da entrada principal para garantir o tráfego para as lojas menores. As lojas satélites devem estar situadas entre as âncoras. A praça de alimentação deve estar distante das lojas de confecção, *pets* e salões de beleza. Os corredores principais devem ser dedicados para compras espontâneas ou por impulso, enquanto que os corredores secundários devem ser dedicados a unidades de serviços (devem ser uma destinação em si mesma). Deve ser evitada a construção de corredores sem saída, dado a inibição do movimento dos consumidores. A distribuição uniforme de compradores deve ser realizada via adequada distribuição de escadas e outros meios de acesso, assim como locais de alimentação.

3. Metodologia

Foi adotada uma orientação de investigação, cuja abordagem de natureza exploratória descritiva com abordagem qualitativa envolveu os seguintes passos: [i] – levantamento bibliográfico do tema proposto; [ii] – entrevistas com especialistas e com experiência prática no problema pesquisado; e [iii] – estudos de casos e análise de dados e fatos reais que facilitam a compreensão do assunto estudado (Gil, 2002). Utilizou-se como meio de investigação o estudo de casos múltiplos, onde o pesquisador averigua em profundidade as unidades de análise da pesquisa (Creswell, 2010).

A primeira etapa considerou a realização da revisão bibliográfica e estruturação do referencial teórico. Além dos serviços e banco de dados internacionais foram empreendidos esforços de busca nos principais periódicos nacionais e fontes de dados, como o banco de Teses e Dissertações da CAPES. No tocante à produção brasileira, o objeto de estudo *shopping center* é bastante pesquisado. No entanto, as temáticas são das mais variadas, abrangendo áreas como finanças, comportamento do consumidor, *marketing*, antropologia, sociologia, psicologia, entre outros. No tocante as áreas que se aproximam da temática deste esforço de pesquisa, os achados da literatura nacional foram incipientes e superficiais.

Na segunda etapa foram colhidas informações junto a especialistas sobre a temática de pesquisa. Foram realizadas entrevistas em profundidade com especialistas de diversas partes do Brasil com o objetivo de prospectar opiniões entre os participantes da pesquisa (Virgillito, 2010; Appolinário, 2011; Vergara, 2012).

Os profissionais da área foram selecionados por conhecer o tema em profundidade e por ter representatividade dentro do segmento de *shopping center* (Virgillito, 2010). Foram os escolhidos: um analista de inteligência (ABRASCE); um consultor especializado em *tenant mix* (Conshopping); dois sócios diretores de *shopping center* (ENASHOPP e ALIANSCE); dois gerentes regionais da comercialização (ALIANSCE); um gerente *controller* (Cyrela Comercial Properties-CCP); três superintendentes (*Shopping* Mueller; Boulevard *Shopping* Feira de Santana e Parque *Shopping* Feira - esse último ainda em processo de construção); um presidente da Associação de Lojistas do Boulevard *Shopping* Feira de Santana (ALB). O roteiro de entrevista foi enviando via *e-mail* antecipadamente aos entrevistados e a entrevista conduzida por telefone ou pessoalmente.

Os dados obtidos nas entrevistas foram analisados por meio de análise de conteúdo, seguindo orientação de Bardin (2011). Os dados coletados foram analisados de acordo com categorias estabelecidas pelo referencial teórico. As entrevistas foram compiladas e analisadas segundo a codificação extraída dos resultados da pesquisa de Abrudam e Plăias (2013) relativos aos principais fatores de decisão do plano de *mix*: pesquisas de mercado; oferta dos concorrentes; interesse dos varejistas; características socioeconômicas dos clientes; desejo de arrendar todos os espaços; melhores práticas; e experiências passadas.

A terceira etapa abrangeu a seleção dos casos (*shoppings centers)* e levantamento de dados destes *shoppings* sobre a composição de *mix* de lojas e sua respectiva análise. Optou-se para análise de dados, o uso de protocolo do estudo objetivando assim, garantir uma maior confiabilidade para a investigação (Yin, 2010; Marques Júnior, 2008; Freitas & Jabbour, 2011). Dentre os *shoppings* pesquisados, escolheu-se para análise somente os tradicionais e que seguem o porte de classificação da ABRASCE (2012), representados pelos seguintes empreendimentos localizados na Bahia: Salvador *Shopping* (Mega) – 82.500 m² de ABL; Boulevard *Shopping* Feira de Santana (Regional) – 30.275,15 m² de ABL; Conquista Sul (Médio) – 25.060 m² de ABL; e *Shopping* Piedade (Pequeno) – 13.238,31 de ABL.

De acordo com Yin (2010), a abordagem de análise deve proporcionar um olhar multifacetado ao pesquisador diante dos dados coletados, possibilitando uma importante análise dos fatos. Seguindo orientação semelhante, Abudam e Plaias (2013) desenvolveram pesquisa exploratória e usaram como procedimento de prospecção de dados o uso de entrevistas estruturadas. Os autores classificaram os empreendimentos de acordo com o formato, principal característica, variedade de tipos de lojas, nível de profundidade (ou especialização) de produto/categoria e estratégia escolhida. Este esforço de pesquisa adotou procedimento semelhante e desenvolveu

uma proposta de análise com base nos principais trabalhos sobre o *Tenant Mix* e suas complementaridades, conforme apresentado na figura 4.

Questões Norteadoras	**Referência**
Lojas âncoras estão localizadas nas pontas opostas do empreendimento, ou equidistantes do centro ou da entrada principal?	Abudam e Plaias (2013)
As lojas menores estão localizadas entre as âncoras?	Abudam e Plaias (2013)
Restaurantes e praças de alimentação estão distantes de lojas de confecção? Lojas de animais e cabeleireiros estão muito distantes de restaurantes e praças de alimentação?	Abudam e Plaias (2013)
Os corredores principais são dedicados para compras espontâneas ou por impulso, enquanto que os corredores secundários são dedicados a unidades de serviços (devem ser uma destinação em si mesma)?	Abudam e Plaias (2013)
Lojas do mesmo tipo que geram vendas comparativas estão dispersas e não concentradas no empreendimento?	Carter e Allen (2012); Carter e Vandell (2005)
Há variedade de categorias?	Yuo et al. (2004)
Há concentração em um número de categorias?	Yuo et al. (2004)

Figura 4

As 28 categorias de varejo/serviço

Fonte: Adaptado de Yuo et al. (2004); Carter e Allen (2012); Carter e Vandell (2005); Abudam e Plaias (2013)

Finalmente, o processo de exame de dados final contou com análise de conteúdo das entrevistas dos especialistas, análise dos dados levantados dos *mix* de lojas dos *shoppings* pesquisados e o confronto deles com o referencial teórico. A orientação foi usar a triangulação de fontes de dados, que para Gil (2010) se justifica no uso de múltiplas fontes de evidências, mas que visa corroborar com o mesmo fato ou fenômeno.

4. Análise dos Dados

A análise de dados foi dividida em duas partes. A primeira levou em consideração os dados levantados nas entrevistas com os especialistas do setor. Após isso, a análise de dados focou no levantamento dos dados obtidos juntos aos casos pesquisados. Os dados foram levantados através do descritivo de seus sítios eletrônicos e pela visita in loco, exceção ao shopping localização em Vitória da Conquista que contou apenas com os dados obtidos em seu sitio eletrônico.

Análise de Conteúdo das Entrevistas

Tal fase seguiu a orientação de Bardin (2011) em que o método análise de conteúdo usado foi baseado em categorias, a saber: pesquisas de mercado, oferta dos concorrentes, relação lojista x *shopping*, características socioeconômicas dos clientes, desejo de arrendar todos os espaços, melhores práticas e experiências passadas e novas dificuldades.

Pesquisas de mercado

Apesar do documento fornecido pela ABRASCE, apresentar uma mera lista de classificação e tipologias de estabelecimentos e lojas, é o item mais citado para início do planejamento do empreendimento, seguido das pesquisas de marketing que podem envolver estudos socioeconômicos, opinião de clientes, lojistas e outras partes interessadas. Não há indicação de um tipo específico de pesquisa para ajuste do *Tenat Mix*, metodologia ou instrumento especializado.

Oferta dos concorrentes

Primeiramente, a concorrência não é vista apenas pela presença de outros *shopping centers*, mas envolve também a concentração de comércio dentro da zona de influência do empreendimento. A influência da concorrência pode direcionar o estabelecimento para buscar um *mix* diferenciado da concorrência, marcas exclusivas, ou foco em atividades de entretenimento e lazer. Porém, ponderam que cada vez com maior oferta de empreendimentos e aumento da intensidade da crise, a possibilidade de uma diferenciação real pelo *mix* de lojas é algo difícil de se conseguir. Ou seja, os empreendimentos estão cada vez mais homogêneos.

Relação lojista x *shopping*

Os especialistas percebem duas situações distintas, as de novos empreendimentos e os dos já existentes. Em relação aos estabelecimentos com maior tempo de funcionamento consideram que já existe uma espécie de ajuste. Entretanto, mesmo para estes casos acreditam que seu *mix* já não é algo que o *shopping* imponha, pois, a relação de poder entre esta díade (lojista x *shopping*) tem se equilibrado um pouco mais. Ou seja, os lojistas tiveram um aumento de poder em função da concorrência e crescimento da vacância em função da crise.

Características socioeconômicas dos clientes

A composição de lojas, sua concentração e sua localização deve seguir um direcionamento em relação ao público-alvo. Ou seja, o *mix* de lojas deve considerar qual o percentual de clientes quanto ao seu poder de compra (classes A/B/C/D/E).

Desejo de arrendar todos os espaços

Apontado como o maior impeditivo para se alcançar uma distribuição ótima do *mix* de lojas é a necessidade do empreendimento de locar seus espaços o mais rapidamente possível. Os entrevistados apontam dificuldades advindas da crise econômica, mas apontam também falta de interesse de marcas por determinados tipos de estabelecimentos, retomada de iniciativas de comércio de rua em cidades médias e o receio de estar em empreendimentos das maiores redes empresariais devido ao desequilíbrio de poder.

Melhores práticas e Experiências passadas

Ao serem questionados sobre o que consideram as melhores práticas do setor, a resposta padrão foi remeter aos aspectos gerais orientados pela ABRASCE. Parece ser um tanto quanto contraditório, uma vez que os entrevistados que são responsáveis pelo *mix* de seus empreendimentos afirmam não seguir tais orientações. O que parece convergir é o direcionamento cada vez maior e adaptação dos empreendimentos para um perfil de entretenimento e até de ponto de encontro de determinadas gerações. Além dos pontos abordados há a indicação que a discussão de viabilidade do empreendimento depende da percepção e adesão daquelas empresas que podem e/ou vão ocupar os espaços destinados às lojas âncoras e megalojas.

Novas dificuldades

Apesar de não sofrerem o primeiro impacto da ameaça de comércio eletrônico, os *shopping centers* acabam sendo vítimas indiretas, uma vez que enfraquecendo as compras nas lojas, as mesmas procuram investir menos em empreendimentos não virtuais.

Análise dos Casos

A Tabela 1 apresenta as seis categorias que mais concentram lojas de cada *Shopping* pesquisado. Pode-se perceber que existe uma predominância da categoria Restaurantes-Bares-Cafés como principal categoria. Com algumas exceções como a categoria de Telecomunicações no Boulevard *Shopping* Feira de Santana, as demais categorias se repetem com destaque para Moda Feminina, Acessórios e Joalherias.

Tabela 1

Comparação das Categorias dos *Shoppings*

Salvador *Shopping*			**Boulevard *Shopping* Feira de Santana**		
Nº	Categorias	%	Nº	Categorias	%
01	Restaurantes – Bares – Cafés	17,88	01	Restaurantes – Bares – Cafés	14,7
02	Moda Feminina	8,18	02	Acessórios e Joalherias	12,35
03	Roupa Unissex	6,25	03	Telecomunicações	8,23
03	Farmácia – Saúde – Beleza	6,25	04	Roupa Unissex	7,64
05	Acessórios e Joalherias	5,6	05	Moda Feminina	6,47
06	Moda Masculina	4,31	05	Calçados	6,47
***Shopping* Conquista Sul**			***Shopping* Piedade**		
Nº	Categorias	%	Nº	Categorias	%
01	Restaurantes – Bares – Cafés	13,68	01	Restaurantes – Bares – Cafés	13,82
02	Moda Feminina	11,05	02	Acessórios e Joalherias	13
03	Moda Masculina	6,31	03	Farmácia – Saúde – Beleza	9,75
03	Roupa Unissex	6,31	04	Moda Masculina	8,94
05	Acessórios e Joalherias	5,78	05	Calçados	8,13
05	Farmácia – Saúde – Beleza	5,78	06	Moda Feminina	7,31

Fonte: Elaborado pelo autor com base no referencial teórico de Yuo et al. (2004) e pesquisa de campo (2015)

De acordo com os dados da tabela 1 é possível concluir que o setor de vestuário representa em média por 20% a 25% do *mix* de lojas dos estabelecimentos estudados. Se considerarmos a agregação dos estabelecimentos dentro da categoria moda, envolvendo vestuário, calçados, acessórios e joalheria esse percentual chega a 50%.

A figura 5 apresenta uma síntese dos resultados do levantamento de informações relativas ao roteiro de análise dos casos. A localização das lojas âncoras seguem um padrão de construção e localização em todos os casos pesquisados sugeridos pelos principais autores. No caso apenas do Conquista Sul, a localização das lojas satélites não atende a orientação de localização entre as âncoras. A questão seguinte aponta pela localização de lojas menores entre as âncoras.

Questões Norteadoras	**Shoppings**			
	1	**2**	**3**	**4**
Lojas âncoras estão localizadas nas pontas opostas do empreendimento, ou equidistantes do centro ou da entrada principal?	SIM	SIM	SIM	SIM
As lojas menores estão localizadas entre as âncoras?	SIM	SIM	SIM	SIM
Restaurantes e praças de alimentação estão distantes de lojas de confecção?	SIM	NÃO	NÃO	NÃO
Lojas de animais e cabeleireiros estão muito distantes de restaurantes e praças de alimentação?	SIM	SIM	-	SIM
Os corredores principais são dedicados para compras espontâneas ou por impulso, enquanto que os corredores secundários são dedicados a unidades de serviços (devem ser uma destinação em si mesma)?	SIM	SIM	SIM	SIM
Lojas do mesmo tipo que geram vendas comparativas estão dispersas e não concentradas no empreendimento?	SIM	SIM	SIM	SIM
Há variedade de categorias?	SIM	SIM	SIM	SIM
Há concentração em um número de categorias?	SIM	SIM	SIM	SIM

Figura 5

Síntese de respostas do protocolo de análise dos casos

Fonte: elaborado pelos autores (2015)

Nota: 1. Salvador Shopping; 2. Boulevard Shopping Feira de Santana; 3. Conquista Sul; 4. Shopping Piedade

Apenas o Salvador Shopping, entre os casos analisados, segue a orientação de distanciamento de sua praça de alimentação das lojas de confecção. Inclusive, o referido shopping localiza sua praça de alimentação em um terceiro piso, aonde não há lojas de qualquer tipo, apenas cinema e parque de diversão. Há ainda uma segunda praça com restaurantes de porte maior que funcionam, inclusive fora do horário normal de funcionamento do mesmo. Trata-se de uma proposta diferenciada do empreendimento, cujo espaço também mantém distância das lojas de confecções. Os estabelecimentos também mantêm as lojas de animais e cabelereiros distantes dos restaurantes e praças de alimentação. Apenas o Conquista Sul não possui este tipo de estabelecimento.

Uma outra orientação que parece ser seguida é a inexistência de concentrações de lojas que geram vendas comparativas. As mesmas estão dispersas nos diversos espaços dos empreendimentos. Todas as unidades estudadas apresentam uma variedade de categorias que são muito semelhantes

entre si e também apresentam algum tipo de concentração em algumas delas. Há também nessa concentração uma semelhança entre os casos analisados, com algumas exceções pontuais.

5. Discussão

A busca pela compreensão do processo de composição ou *mix* de lojas (*Tenant Mix*) de *shopping centers* e sua administração ao longo do tempo apresentou alguns achados importantes. Em primeiro lugar, pôde-se perceber que, apesar da importância econômica do setor e de seu crescente nível profissionalismo, são escassos os estudos a respeito da realidade brasileira no tocante à temática do *Tenant Mix*. O porquê disso ainda não está claro, uma vez em que o número de trabalhos que envolvem o *shopping center* como objeto de estudo nas áreas de marketing e varejo é bastante farto. Apesar da densidade da pesquisa envolvendo *shoppings*, a temática *Tenant Mix* na literatura nacional, praticamente não é explorada ou explorada em algum aspecto secundário como os efeitos de proximidade (Sandall & Oliveira-Castro Neto, 2007).

Em segundo, não há nenhum modelo nacional que sirva de orientação para a construção de um *Tenant Mix*, ou foi encontrado alguma trabalho empregando algum modelo da literatura internacional, além do descritivo de categorias da principal associação empresarial do setor, a ABRASCE. Muito embora, as entrevistas com os especialistas da área corroborem a visão de Garg e Steyn (2014) de que existem *mix* baseados em experiências profissionais ou modelos de tentativa e erro adotados para adaptação em determinados ambientes, não há a formalização destes.

Este esforço de pesquisa pôde identificar algumas das principais propostas da literatura internacional e as usou como referência para realização de um primeiro exame das práticas de *Tenat M*ix empreendidas em solo brasileiro. A análise destes dados, obtidos pela aplicação do protocolo de pesquisa dos casos estudados, revela que de uma maneira geral os empreendimentos seguem as principais recomendações de *Tenant Mix* em termos de composição de tipos e localização de lojas que são encontradas nos trabalhos de Brow (1991), Bruwer (1997), Yuo et al. (2004), Carter e Vandell (2005), Carter e Allen (2012) e Abudam e Plaias (2013).

Muito embora os resultados dos empreendimentos analisados indiquem atendimento as listas de sugestões encontradas na literatura internacional, há aspectos presentes na realidade brasileira não tratada nesta literatura que pode influenciar desde a estratégia de *Tenant Mix*, como também, a própria atração de clientes. O principal aspecto que emergiu da pesquisa, tanto no relato dos especialistas entrevistados, quanto na observação dos casos estudados é o fenômeno da inadimplência de lojistas e vacância (Lima, 2010). Ou seja, o problema com lojas vagas nos shoppings, tem feito com que os empreendimentos busquem atividades inovadoras e/ou diferenciadas para as suas instalações, os entrevistados sinalizam que boa parte de tais

alternativas estão relacionadas ás atividades de entretenimento, diversão e lazer. Além deste aspecto, destaca-se também as mudanças da relação de poder entre *shoppings* e lojistas e a relação de poder entre *shoppings* e marcas mais disputadas. O que de certa forma contrasta com o que já foi colocado por Garg e Steyn (2014) que apontam uma maior preocupação dos proprietários de *shoppings* na cobrança de maiores valores possíveis de aluguéis do que na composição do *mix* e dos interesses coletivos daqueles participantes do empreendimento.

6. Conclusão

O presente trabalho objetivou analisar se a composição de lojas (*Tenant Mix*) dos empreendimentos do setor de Shopping *Centers* segue de fato algum modelo conceitual ou orientação técnica. Os resultados da pesquisa indicam que o que existe documentado é uma série de orientações genéricas sobre classificações e categorias de lojas, cujas principais fontes são associações empresariais do setor. Há na literatura internacional pesquisa robusta sobre a temática Tenant Mix, porém ainda pouco desenvolvida no Brasil. As empresas brasileiras analisadas atendem em boa parte tais orientações existentes nesta literatura internacional, mas não foi possível encontrar estudos que relacionam tal atendimento a indicadores de sucesso.

Objetivou-se também estimular a reflexão e fomentar a discussão sobre a composição de *mix* de lojas dos *shoppings centers* por meio de triangulação de fontes e dados no ambiente brasileiro. Percebe-se que as informações das entrevistas e os dados encontrados dos *shoppings,* seguem uma mesma linha de pensamento. Os profissionais de *shoppings* estão buscando melhorias para seus espaços de compras, bem como a melhor forma de atender as necessidades dos consumidores. Apesar disso, fenômenos como a grande vacância e novos arranjos no equilíbrio do poder entre donos de *shoppings* e lojistas parecem ser forças que ganham mais relevância e que devem ser mapeadas em pesquisas futuras.

Na verdade, a ausência de levantamento de dados junto aos lojistas representou uma importante limitação desse estudo. Outras limitações estão relacionadas com o método de pesquisa que foi utilizado, ao universo (Bahia) e amostra que limita seriamente possibilidades de generalizações. Cabe, portanto, como sugestões para estudos futuros, a inclusão da perspectiva dos lojistas. A ampliação do estudo em termos de amostra e aprofundamento em itens como a investigação do nível de heterogeneidade dentro das categorias e de participação de marcas são caminhos interessantes para continuidade do melhor entendimento desse universo. Notadamente que o teste de modelos com poder preditivo encontrados na literatura internacional é um importante passo para investigações futuras.

Referências Bibliográficas

ABRASCE - Associação Brasileira de *Shopping Centers* (2015). Disponível em: http://www.portaldoshopping.com.br.

ABRASCE - Associação Brasileira de Shopping Centers (org.). (2012). *Marketing em Shopping Centers: Administração*. São Paulo: Editora Casa Nova.

Abrudan, Ioana Nicoleta; Plăiaş, Ioan. (2013). Use of Tenant Mix Strategies to Attract Shopping Centers' Customers: Evidence from Romania. *Proceedings of the International Conference Marketing*, 6, 1-23.

Almeida, Victor Manoel Cunha de.; Saliby, Eduardo. (2000). Evolução da Área Bruta Locável de Shopping Centers Regionais: um Estudo Exploratório. *XXIV Encontro da ANPAD*: Florianópolis.

Appolinário, Fabio. (2011). *Metodologia da Ciência**:** filosofia e prática da pesquisa*. São Paulo: Cengage Learning.

Bienenstei, Glauco. (2001). Shopping Center: o fenômeno e sua essência capitalista. *GEOgraphia*, 3, 6, 53-70.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Brow. N Stephen. (1991). Shopper Circulation in a Planned Shopping Centre. International *Journal of Retail & Distribution Management,* 19(1), 17-24.

Bruwer, Johan de W. (1997). Solving the ideal tenant mix puzzle for a proposed shopping centre: a practical research methodology. *Property Management*. 15(3), 160–172.

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, Charles C.; Vandell, Kerry D. (2005). Store Location in Shopping Centers: Theory and Estimates. Journal of Real Estate Research, 27, 3, 237-266.

Castilho Filho, João Pereira de.; Akel Sobrinho, Zaki. (2004). Orientação para o Mercado em Shopping Center's: Um estudo Comparado em Shopping Center's de Valor e Convencionais na Cidade de Curitiba. *Encontro de Marketing da ANPAD*: Porto Alegre.

Creswell, John W. *Projeto de Pesquisa**:** métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

Cushman & Wakefield. (2016). *Market Positioning: Retail Brazil 2015/2016*. São Paulo: A Cushman & Wakefield Research Publication.

Freitas, Wesley R.S.; Jabbour, Charbel J. C. (2011). Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa**:** boas práticas e sugestões. *Revista Estudo & Debate*, 18, 2, 07-22.

Garg, Ajay K.; Steyn, Stewart. (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.

Gil, Antônio Carlos. (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4ª ed. São Paulo: Atlas.

Ghosh, A. (1986). The value of a mall and other insights from a revised central place model. *Journal of Retailing*, 62, 79–97.

ICSC - Internacional Council of Shopping Centers. (2006). *Shopping Center: Mix de Lojas***.** New York - NY.

Kirkup, Malcolm; Rafiq, Mohammed. (1994). Managing Tenant Mix in New Shopping Centres. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 22, 6, 29 – 37.

Lamb, Charles W.; Hair, Joseph F.; Mcdaniel, Carl. *MKTG***.** São Paulo: Cengage Learning, 2012.

Lima, Marcio Targa de. (2010). Inadimplência de lojistas no setor de shopping centers: um estudo baseado na análise de sobrevivência. Dissertação (Mestrado em Controladoria Empresarial). 2010. 83 f. Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo.

Melo Júnior, Yoakim Petrola de. (2005). *Identificação e hierarquização dos atributos da qualidade de Shopping Centers de Mix Temático com ênfase em produtos de alta comparaçã*o. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo.

Nisco, Alessandro de. Warnaby, Gary. (2014). Urban Design and Tenant Variety Influences On consumers' emotions and approach behavior. *Journal of Business Research*, 67, 2, 211–217.

Oliveira, Bruna Sant'ana; Abreu, Luciana Maria de. (2014). Contrato de Locação de Shopping Center: Abusos e Vulnerabilidade. *Vianna Sapiens – Revista das Faculdades IntegradasVianna Júnior*, 05, 1-31.

Sandall, Hugo Leonardo Póvoa. Oliveira-Castro Neto, Jorge Mendes de. (2007). Aproximação de Lojas em um Shopping Center: Análise do Comportamento do Consumidor e a Influência de Diferenciação de Marca e Localização sobre Taxas de Conversão. *XXXI EnANPAD*. Rio de Janeiro/RJ.

Steffen, Marcus Alexander. (2014). O Crescimento do Mercado de Shopping Centers no Brasil: Uma Análise sob o Ponto de Vista de Estrutura de Propriedade, Controle e Estrutura de Capital. *XXXVIII EnANPAD*. Rio de Janeiro/RJ.

Teller, Christoph; Elms, Jonathan R. (2012). Urban place marketing and retail agglomeration customers. *Journal of Marketing Management*. 28, 5–6, 546–567.

Teller, Christoph; Schnedlitz, Peter. (2012). Drivers of agglomeration effects in retailing: The shopping mall tenant's perspective. *Journal of Marketing Management*. 28, 9–10, 1043–1061.

Vergara, Sylvia Constant. (2015). *Métodos de Pesquisa em Administração***.** 5ª ed. São Paulo: Atlas.

Virgillito, Salvadore B. (Org.). (2010). *Pesquisa de Marketing: uma abordagem quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Saraiva.

Yin, Robert K. (2010). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman.

Yiu, Chung Yim Edward. (2009). A Tenant Mix Model for Shopping Malls. Department of Real Estate and Construction, The University of Hong Kong. Hong Kong, SAR. October 7.

Yuo, T. S.-T., Crosby, N., Lizieri, C. M. and Mccann, P. (2004) Tenant mix variety in regional shopping centres: some UK empirical analyses. *Working Papers in Real Estate & Planning*. 02/04. Working Paper. University of Reading, Reading. 1-29.