



## **INFLUÊNCIA DE LOJAS ÂNCORAS MODERNAS NA PERFORMANCE FINANCEIRA DE SHOPPINGS: UM ESTUDO MULTICASO**

**David Hunner Vieira do Lago, Fernanda Lazzari**

### **RESUMO**

O varejo contemporâneo enfrenta um cenário de transformação acelerada, impulsionado pela ascensão do comércio eletrônico e por mudanças nos hábitos de consumo. Nesse contexto, os shopping centers precisam se reinventar, deixando de ser espaços exclusivamente voltados às compras para se tornarem locais de socialização, lazer e experiência. As chamadas âncoras modernas, como restaurantes conceituados, operações de entretenimento e marcas “wishlist”, emergem como estratégias centrais para atrair público, prolongar a permanência e estimular o consumo em lojas adjacentes. Este artigo tem como objetivo analisar a influência da implantação dessas âncoras modernas na performance financeira de shopping centers. Para tanto, adota-se uma abordagem de estudo multicaso, envolvendo empreendimentos brasileiros que incorporaram âncoras modernas entre 2018 e 2023. A metodologia combina dados quantitativos (vendas, receitas de aluguel, fluxo de visitantes) e qualitativos (entrevistas com gestores), analisados por meio de triangulação. Na dimensão quantitativa, destaca-se a utilização do método *Causal Impact*, baseado em modelos bayesianos de séries temporais, que permite estimar o impacto da intervenção ao comparar o cenário real com um contrafactual projetado. Os resultados preliminares apontam efeitos positivos e estatisticamente significativos sobre as vendas e a receita de aluguel na área de influência direta das novas âncoras, além de tendência de impacto positivo nas vendas totais do empreendimento. Em contrapartida, hipóteses relacionadas à receita consolidada de aluguel e a comparações entre grupos controle e tratamento não apresentaram significância estatística robusta. Conclui-se que as âncoras modernas desempenham papel estratégico para a sustentabilidade financeira e a atratividade dos shopping centers, contribuindo para sua adaptação em um ambiente competitivo e em transformação.

**Palavras-chave:** Shopping Centers; Lojas âncoras modernas; Performance financeira; Experiência do consumidor; Varejo físico.

### **1 INTRODUÇÃO**

O ambiente de negócios dos shopping centers tem passado por profundas transformações nas últimas décadas. Desde a expansão industrial e urbana dos anos 1970, que impulsionou o setor de serviços e favoreceu o crescimento dos shoppings no Brasil, até a atualidade, observa-se uma mudança significativa no papel desempenhado por esses empreendimentos. Inicialmente financiados por bancos públicos, como a Caixa Econômica Federal, os shoppings multiplicaram-se rapidamente, dobrando de número a cada cinco anos até meados dos anos 2000 (Padilha, 2005). Contudo, desde 2013, o ritmo de crescimento desacelerou, alcançando menos de 2% ao ano, ainda que os empreendimentos estejam presentes em apenas 245 dos 5.570 municípios do país (ABRASCE, 2023).



Esse cenário de maturidade coincidiu com a ascensão do comércio eletrônico e a mudança nos hábitos de consumo. Se antes o shopping center era visto quase exclusivamente como espaço de compra, hoje apenas 37% do público visita esses locais com a intenção de adquirir produtos, sendo diversão, socialização, alimentação e lazer as principais motivações (ABRASCE, 2023).

Gráfico 1 – Comparativo de vendas em Shoppings vs E-Commerce



Fonte: Adaptado de ABRASCE (2025).

Essa transformação exige uma reconfiguração estratégica, na qual as lojas âncoras, historicamente grandes marcas de departamento ou supermercados, passam a dividir espaço com as chamadas “âncoras modernas”: restaurantes conceituados, operações de entretenimento e marcas “wishlist” (Howard, 2007; Leung, Liu & Zhou, 2024). Diferente das tradicionais, essas novas âncoras têm como objetivo central prolongar o tempo de permanência e oferecer experiências que vão além da compra, promovendo maior engajamento e ampliando o consumo em lojas satélites.

A relevância estratégica das âncoras modernas se expressa não apenas no aumento direto de vendas, mas também em efeitos indiretos, como o fortalecimento do mix de lojas no entorno e a valorização imobiliária. Estudos mostram que a presença de uma âncora pode incrementar em até 12% as vendas de lojas vizinhas (Damian, Curto & Pinto, 2011), ao mesmo tempo em que gera estabilidade de fluxo de clientes e receita de aluguel (Konishi & Sandfort, 2003). Assim, sua adoção configura-se como uma resposta à crescente vacância de lojas menores e à pressão competitiva do e-commerce, permitindo que o shopping center se posicione como espaço de experiência, socialização e conveniência. Indicadores recentes reforçam a necessidade dessa adaptação. Nos últimos 12 anos, as vendas via e-commerce ultrapassaram, em volume, as dos shoppings, revertendo uma diferença histórica superior a 350%. Além disso, embora o fluxo de visitantes tenha apresentado retomada após o impacto da pandemia de Covid-19, apenas em 2024 os níveis de 2019 foram recuperados (ABRASCE, 2025).


**Gráfico 2 - Número de visitantes em Shoppings**

Fonte: Adaptado de ABRASCE (2025)

Tais evidências sinalizam um desafio para os gestores: como reinventar os shoppings em um cenário no qual o consumo digital cresce de forma acelerada e o consumidor busca experiências mais ricas e diversificadas.

Diante disso, este trabalho propõe investigar, por meio de um estudo multicaso, os efeitos da implantação de lojas âncoras modernas na performance financeira dos shopping centers. A pesquisa parte da questão central: em que medida a presença de uma loja âncora moderna proporciona incremento nas vendas e no fluxo de visitantes em shopping centers?

Para responder a essa questão, são considerados dois indicadores centrais: faturamento e número de visitantes. Além disso, o estudo analisa como essas âncoras influenciam a geração de receita de aluguel e a atratividade do empreendimento como um todo. Ao combinar métodos qualitativos (entrevistas com gestores) e quantitativos (análise de vendas e receitas), a pesquisa busca contribuir tanto para a literatura acadêmica quanto para a prática gerencial, oferecendo evidências sobre o papel das âncoras modernas como recurso estratégico para a sustentabilidade e competitividade dos shoppings no Brasil.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O varejo constitui uma das atividades econômicas mais antigas e sua evolução acompanha o desenvolvimento das cidades e da vida urbana. A própria etimologia do termo reflete essa dinâmica: no inglês, retail significa “retalhar” ou vender em partes; em português, “varejo” deriva de “vara”, antiga medida de 1,10 m, relacionada à prática de vender produtos em pequenas porções (Mola; Rocha, 2018). No contexto europeu, termos como vente au détail (França) e vendita al dettaglio (Itália) reforçam essa noção de comércio fracionado.

A ideia de concentrar diferentes tipos de produtos em um mesmo espaço remonta ao século XVIII, com as Galeries francesas, como a Galeries Lafayette, em Paris. Em 1852, o Bon Marché introduziu inovações relevantes, como preços visíveis, variedade de mercadorias e livre circulação dos clientes, antecipando o modelo de grandes centros de compra (Castelo Branco *et al.*, 2007). O conceito moderno de shopping center, no entanto, consolidou-se nos



Estados Unidos em 1956, com o Southdale Center, em Minnesota, projetado por Victor Gruen. Pela primeira vez, as lojas foram organizadas para o interior, criando um espaço protegido e de convivência, adequado à urbanização dos subúrbios.

No Brasil, o setor se desenvolveu mais tarde. Até os anos 1950, o comércio era dominado por armazéns, feiras e pequenas mercearias. A chegada dos supermercados modernizou os padrões de consumo e impulsionou a concentração de produtos em um único espaço (Ortigoza, 2010). O primeiro shopping center brasileiro surgiu em 1966, em São Paulo, seguido por empreendimentos no Distrito Federal e no Paraná. Nas décadas seguintes, os shoppings consolidaram-se como símbolos de consumo, lazer e modernidade urbana (Padilha, 2005). Durante os anos 1990, em meio à estabilização econômica, o setor apresentou expansão acelerada: de 90 empreendimentos em 1991 para 240 em 2001 (Castelo Branco *et al.*, 2007). Atualmente, o Brasil conta com mais de 600 shoppings, responsáveis por mais de 500 milhões de visitas mensais, embora concentrados em apenas 245 municípios (ABRASCE, 2023).

Nesse contexto, destaca-se o papel das lojas âncoras. Tradicionalmente definidas como operações com mais de 1.000 m<sup>2</sup> (ABRASCE, 2012), essas lojas, como supermercados e magazines, foram historicamente essenciais para garantir fluxo e atratividade. Estudos apontam que âncoras são responsáveis por até 50% do tráfego de consumidores em shoppings (Burnas; Topcu, 2011). Além disso, exercem efeito de transbordamento (spillover), beneficiando lojas adjacentes e sustentando a receita de aluguel (Konishi; Sandfort, 2003).

Entretanto, as mudanças recentes no comportamento do consumidor, com a ascensão do comércio eletrônico e a busca por experiências de lazer e socialização, vêm alterando esse papel. Pesquisas mostram que apenas 37% dos frequentadores vão ao shopping com o objetivo primário de comprar (ABRASCE, 2023).

Diante disso, surgem as chamadas âncoras modernas, que incluem restaurantes renomados, operações de entretenimento, lojas “wishlist” e serviços especializados. Essas novas âncoras não apenas atraem público, mas também prolongam o tempo de permanência e estimulam o consumo indireto em lojas satélites (Leung; Liu; Zhou, 2024).

O impacto das âncoras modernas vai além do efeito imediato em suas próprias operações. Elas funcionam como plataformas de engajamento, criando experiências integradas e diferenciadas, capazes de revitalizar áreas específicas do shopping e reduzir a vacância de lojas menores. Além disso, atraem públicos mais jovens e diversificados, fortalecendo a competitividade dos empreendimentos em um cenário de pressão do e-commerce e da transformação digital do varejo (Marinho, 2017).

Apesar do consenso sobre sua relevância, ainda existem lacunas na literatura quanto a critérios objetivos para seleção de âncoras e avaliação de seus efeitos de longo prazo (Boix Cots *et al.*, 2024). A maior parte dos estudos reconhece sua importância estratégica, mas carece de métodos robustos de mensuração. Nesse sentido, pesquisas que integram abordagens qualitativas (como entrevistas com gestores) e quantitativas (dados financeiros e operacionais) tornam-se fundamentais para compreender os impactos das âncoras modernas sobre a performance financeira dos shopping centers.

Assim, o referencial teórico sugere que o futuro dos shoppings está cada vez mais ligado à transição de espaços de compra para espaços de experiência, socialização e lazer, nos quais as âncoras modernas desempenham papel central. Mais do que atrair consumidores, elas configuram-se como recursos estratégicos capazes de sustentar a rentabilidade, reposicionar



empreendimentos e garantir sua relevância diante das mudanças estruturais do consumo contemporâneo.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A presente pesquisa caracteriza-se como de natureza aplicada, uma vez que busca gerar conhecimento voltado para a solução de problemas práticos da gestão de shopping centers, especialmente no que se refere à adoção de lojas âncoras modernas como estratégia de valorização e incremento de resultados. Ao mesmo tempo, possui caráter acadêmico, pois procura avançar a discussão teórica sobre o papel das âncoras na performance dos empreendimentos de varejo, contribuindo para preencher lacunas ainda existentes na literatura. Do ponto de vista metodológico, adota-se uma abordagem mista, integrando técnicas qualitativas e quantitativas, o que se justifica pelo caráter multifacetado do fenômeno estudado: a inserção de âncoras modernas afeta tanto dimensões objetivas, como vendas e receitas, quanto subjetivas, como a percepção de gestores e clientes. Assim, a análise combinada permite compreender o fenômeno de maneira mais ampla, mitigando limitações inerentes ao uso de uma única estratégia de pesquisa. Em relação aos objetivos, a investigação é descritiva e explicativa. É descritiva porque procura identificar e caracterizar os efeitos da presença de âncoras modernas sobre indicadores de desempenho financeiro e operacional. É explicativa porque busca analisar relações de causa e efeito entre a intervenção, a implantação da âncora, e variáveis como fluxo de visitantes, volume de vendas e receita de aluguel.

Para a validação empírica, o estudo prevê a avaliação de seis hipóteses de pesquisa, cada uma delas relacionada a dimensões específicas do impacto das âncoras modernas na performance financeira dos shopping centers. A hipótese H1 examina o efeito direto da implantação da âncora sobre as vendas das lojas localizadas em sua área imediata de influência. A hipótese H2 amplia a análise para as vendas totais do shopping, de modo a verificar se o impacto se estende para além da área próxima à nova operação. A hipótese H3 compara o desempenho real de grupos de tratamento e controle, após o ajuste pela inflação (IPCA), buscando identificar diferenças estatisticamente relevantes entre suas trajetórias.

A hipótese H4 investiga a receita de aluguel das lojas situadas no entorno da âncora, verificando se houve incremento em função da proximidade. Já a hipótese H5 se refere à receita consolidada de aluguel do shopping como um todo, buscando capturar possíveis efeitos de transbordamento. Por fim, a hipótese H6 utiliza diferentes testes estatísticos comparativos entre grupos de tratamento e controle para avaliar se houve diferença significativa nos índices de crescimento real.

Dessa forma, os testes de hipóteses foram desenhados de forma complementar, permitindo uma visão tanto localizada quanto global dos efeitos, além de contemplarem aspectos de vendas e de receita de aluguel. Essa triangulação contribui para a robustez da análise e para a compreensão mais ampla da relevância estratégica das âncoras modernas no desempenho dos empreendimentos.

O estudo foi estruturado sob a forma de estudo de caso múltiplo, conforme as recomendações de Yin (2014). Essa escolha metodológica decorre da natureza contemporânea e contextual do fenômeno, que não pode ser isolado de seu ambiente. Diferente de experimentos laboratoriais, o estudo de caso permite examinar o fenômeno em condições reais, aumentando a validade externa e a aplicabilidade prática dos resultados. Além disso, a

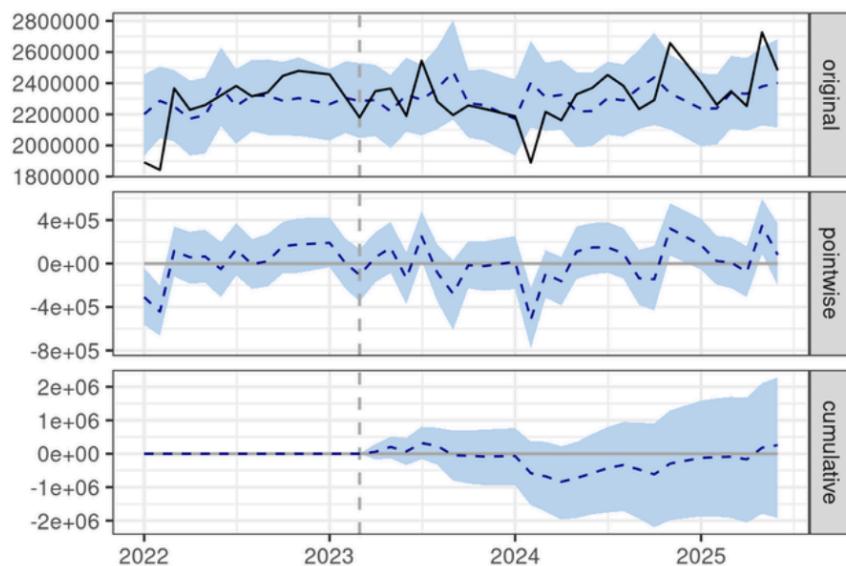


utilização de múltiplos casos, em vez de apenas um, amplia a robustez das conclusões, permitindo comparações entre diferentes empreendimentos e fortalecendo a generalização analítica. Para seleção dos casos, foram considerados três critérios principais. O primeiro é a localização, uma vez que a pesquisa busca explorar a dinâmica de shopping centers situados entre as 100 maiores cidades do Brasil em população, conforme dados do IBGE. O segundo critério refere-se ao recorte temporal: somente foram incluídos empreendimentos que implantaram lojas âncoras modernas entre 2018 e 2023, assegurando homogeneidade temporal e comparabilidade dos resultados. Por fim, a disponibilidade de dados foi decisiva, sendo priorizados os shoppings que apresentaram condições de acesso a relatórios financeiros e operacionais confiáveis, bem como abertura para realização de entrevistas com gestores.

A coleta de dados contemplou tanto fontes primárias quanto secundárias. Entre as fontes primárias, destacam-se entrevistas semiestruturadas conduzidas com superintendentes e gestores comerciais dos shoppings selecionados. Essas entrevistas foram gravadas, transcritas e processadas no software NVivo, possibilitando a categorização dos temas mais recorrentes, a identificação de padrões discursivos e o cruzamento com os resultados quantitativos. Já as fontes secundárias abrangeram relatórios financeiros e operacionais produzidos pelos empreendimentos ao longo de um período de cinco anos, de 2018 a 2023. Os principais indicadores coletados foram fluxo de visitantes, volume de vendas, receita de aluguel e taxas de vacância. A combinação entre dados qualitativos e quantitativos, posteriormente triangulados, fortalece a confiabilidade da pesquisa e está alinhada às recomendações metodológicas de Yin (2014).

No campo quantitativo, a técnica adotada foi a Análise de Impacto Causal, ou Causal Impact, proposta por Brodersen *et al.* (2015) no Google. Essa técnica estatística baseia-se em modelos bayesianos estruturais de séries temporais e tem como objetivo estimar o impacto de uma intervenção sobre determinada variável de interesse. Diferentemente de métodos comparativos simples, que apenas contrastam médias antes e depois de uma mudança, o Causal Impact cria uma projeção contrafactual, ou seja, uma estimativa do que teria ocorrido na ausência da intervenção. Essa simulação gera um cenário paralelo (“o mundo sem a âncora”), permitindo isolar o efeito da implantação da âncora moderna sobre variáveis como vendas e receita de aluguel. O funcionamento da técnica pode ser dividido em três etapas principais.

Gráfico 3 — Gráfico ilustrativo do resultado da análise Causal Impact





Fonte: Desenvolvido pelo Autor (2025)

Na primeira, o modelo é ajustado com base em dados históricos do período pré-intervenção, identificando padrões, tendências e sazonalidades. Na segunda, o modelo projeta o comportamento esperado para o período pós-intervenção caso a âncora não tivesse sido implantada. Por fim, na terceira etapa, compara-se o valor real observado com o contrafactual estimado. A diferença entre essas duas trajetórias é interpretada como o efeito causal da intervenção. Para facilitar a interpretação, os resultados são apresentados em três gráficos complementares. O primeiro é o gráfico original, que mostra os valores reais comparados ao contrafactual e seus intervalos de confiança. O segundo é o gráfico pointwise, que indica a diferença mensal entre os dois cenários, evidenciando os momentos em que o impacto foi positivo ou negativo. Já o terceiro é o gráfico cumulative, que mostra o efeito acumulado da intervenção ao longo do tempo, permitindo identificar se os ganhos foram consistentes ou apenas pontuais.

Essa técnica apresenta vantagens relevantes em comparação a outros métodos estatísticos tradicionais. Primeiramente, não exige a presença de grupos de controle estritos, o que é especialmente útil em contextos organizacionais nos quais a comparação com empreendimentos idênticos não é viável. Em segundo lugar, permite trabalhar com séries temporais relativamente curtas, desde que apresentem consistência. Além disso, o uso da inferência bayesiana fornece intervalos de confiança mais informativos, permitindo que gestores e pesquisadores avaliem a magnitude e a significância dos efeitos com maior clareza. No caso desta pesquisa, a aplicação do Causal Impact possibilitou quantificar de forma precisa os efeitos atribuíveis à implantação de âncoras modernas, separando-os das flutuações macroeconômicas ou sazonais que afetam o setor como um todo.

No campo qualitativo, os dados provenientes das entrevistas foram organizados em categorias temáticas no NVivo, permitindo identificar percepções dos gestores acerca da atratividade das âncoras modernas, de seus efeitos sobre o fluxo de consumidores e da contribuição para a sustentabilidade financeira dos empreendimentos. Essa análise qualitativa foi essencial para contextualizar os números, oferecendo interpretações e insights que não poderiam ser captados apenas pela estatística. A etapa final do processo consistiu na triangulação entre dados quantitativos e qualitativos. Os resultados estatísticos gerados pelo Causal Impact foram confrontados com as percepções dos gestores, de modo a validar os achados por diferentes perspectivas e construir uma interpretação mais robusta e rica do fenômeno investigado.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados obtidos até o momento ainda são preliminares, mas já permitem identificar tendências importantes quanto ao papel das âncoras modernas na performance financeira dos shopping centers. No caso da hipótese H1, verificou-se um incremento significativo nas vendas das lojas situadas na área de influência direta da âncora, com efeito médio mensal positivo e estatisticamente robusto. Para a hipótese H2, ao analisar as vendas consolidadas do shopping, excluindo a âncora, o modelo Causal Impact indicou também um aumento relevante, sugerindo que o efeito da nova operação extrapolou sua área imediata, beneficiando o empreendimento como um todo. Já em relação à hipótese H3, que avaliou a diferença entre grupos de tratamento e controle em termos de índices deflacionados pelo



IPCA, as trajetórias se mostraram semelhantes, sem diferenças estatisticamente significativas, embora ambos tenham apresentado crescimento real ao longo do período.

Na hipótese H4, referente ao impacto da âncora na receita de aluguel das lojas em sua área de influência, os resultados apontaram incremento médio positivo e estatisticamente significativo, reforçando a importância da âncora como geradora de valor para lojistas adjacentes. A hipótese H5, por outro lado, que avaliou a receita de aluguel consolidada de todo o shopping, indicou tendência de aumento, porém sem significância estatística robusta, especialmente após o ajuste de períodos atípicos. Por fim, a hipótese H6, que aplicou três testes estatísticos sobre índices de crescimento entre tratamento e controle, demonstrou ausência de diferenças estatisticamente significativas, ainda que o grupo de tratamento tenha apresentado desempenho marginalmente superior em termos médios.

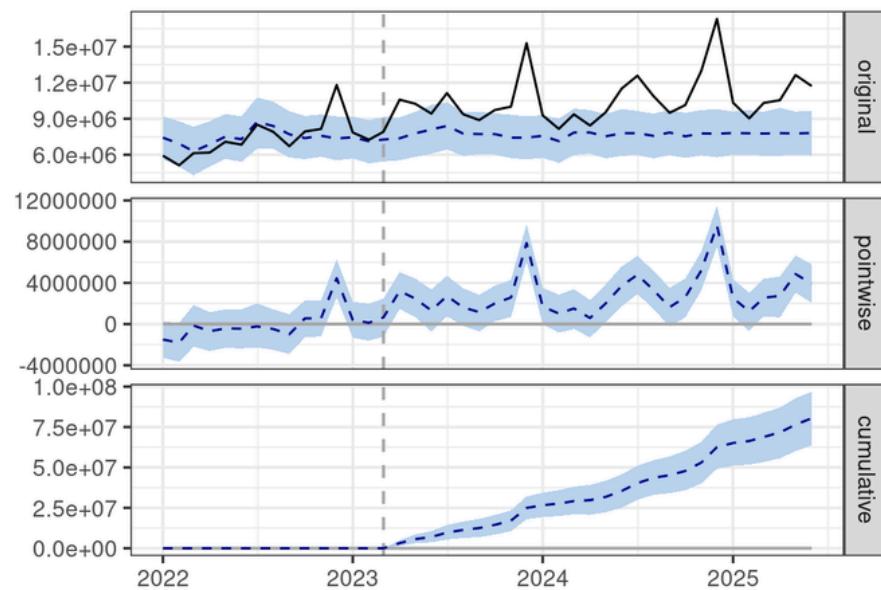
Esses achados sugerem que os efeitos das âncoras modernas tendem a ser mais fortes e consistentes em sua área imediata de influência e, em alguns casos, se propagam para o shopping como um todo. Contudo, como se tratam de resultados preliminares, reforça-se a necessidade de continuidade das análises e da validação com maior amplitude de dados.

**Tabela 1 – Resultados preliminares das hipóteses**

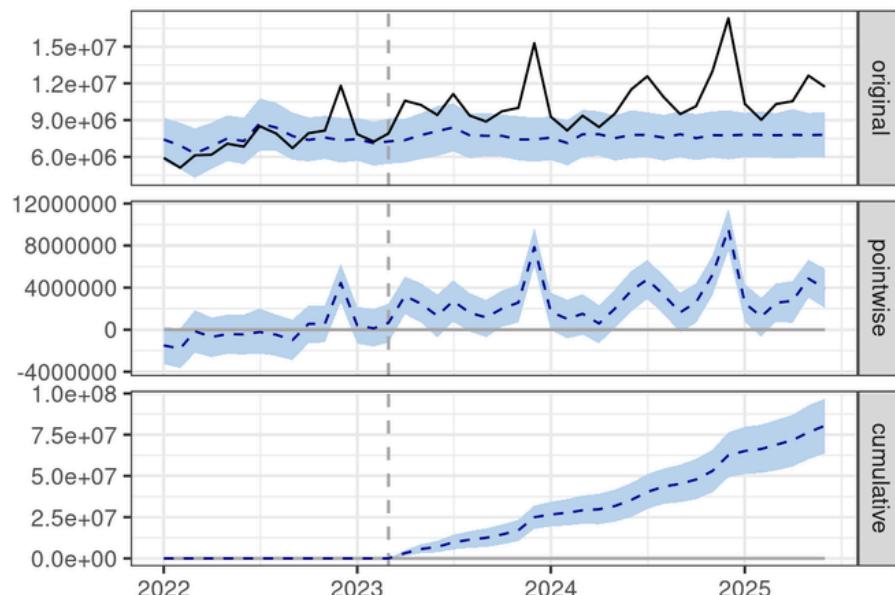
Hipóteses	Variável analisada	Resultado observado	Efeito	Signif.
H1	Vendas - área de influencia	R\$ 10,70 milhões/mês	+R\$ 2,98 milhões/mês (+39%)	Significativo (p=0,001)
H2	Vendas totais (excluindo âncora)	R\$ 47,84 milhões/mês	+R\$ 6,01 milhões/mês (+14%)	Significativo (p=0,002)
H3	Índices reais (tratamento vs controle, IPCA e IGPM)	264,3 pts (trat.) vs 260,4 pts (ctrl.)	+3,9 pts	Não significativo (p=0,4802)
H4	Receitas de aluguel na área de influencia	R\$ 418,99 mil/mês	+46,67 mil/mês (+13%)	Significativo (p=0,003)
H5	Receita de aluguel consolidada (Shopping)	R\$ 2,45 mil/mês	+R\$ 0,11 mil/mês (+5%)	Não significativo (p=0,191)
H6	Crescimento real (tratamento vs controle)	-23,2% (trat) vs -23,75% (ctrl)	+0,55 p.p.	Não significativo (p>0,05)

Fonte: Desenvolvido pelo Autor (2025)

Desta forma, foi apresentado o resumo dos resultados da análise do primeiro caso estudado, onde as hipóteses H1, H2 e H4 foram validadas e as demais não apresentam resultados significativos. O gráfico 4 abaixo, apresenta o resultado do teste H1, hipótese validada e o gráfico 5 mostra o gráfico gerado para a hipótese H3, que não foi validada.


**Gráfico 4 — Variação da venda na área de tratamento - Teste H1 - Casual Impact**


Fonte: Posit (2025)

**Gráfico 5 — Variação da geração de aluguel total no Shopping - Teste H5 - Casual Impact**


Fonte: Posit (2025)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar a influência das lojas âncoras modernas na performance financeira de shopping centers, a partir de uma abordagem multicase que combinou técnicas qualitativas e quantitativas. A utilização do método Causal Impact, associado a comparações entre grupos de tratamento e controle, permitiu uma avaliação



inicial sobre os efeitos diretos e indiretos da implantação de âncoras modernas em variáveis-chave como vendas e receita de aluguel.

Os resultados preliminares apontam que os impactos mais consistentes se concentram na área de influência direta da âncora, onde tanto as vendas quanto a receita de aluguel apresentaram incrementos estatisticamente significativos. Em alguns casos, como no total de vendas do shopping, o efeito positivo extrapolou para além do espaço imediato, sugerindo um potencial de transbordamento. No entanto, em outras hipóteses, como as que envolvem o comparativo de índices deflacionados ou a receita de aluguel consolidada, não foram observadas diferenças significativas, o que reforça a necessidade de cautela na interpretação dos achados.

Importa destacar que este trabalho se encontra em desenvolvimento. Os resultados apresentados ainda são parciais e preliminares, exigindo continuidade nas análises, ampliação do banco de dados e refinamento dos testes estatísticos. Da mesma forma, a triangulação com entrevistas qualitativas ainda está em andamento, devendo contribuir para uma compreensão mais profunda dos mecanismos de influência das âncoras modernas.

Apesar dessas limitações, o estudo contribui ao oferecer evidências iniciais sobre o papel estratégico das âncoras modernas em um setor que enfrenta desafios estruturais relevantes, como a competição com o comércio eletrônico e as mudanças no comportamento de consumo. Do ponto de vista gerencial, os resultados reforçam que o investimento em operações de grande apelo experiencial pode representar uma alternativa viável para fortalecer o fluxo de visitantes e gerar valor adicional para o empreendimento. Do ponto de vista acadêmico, o trabalho amplia o debate sobre a evolução do conceito de âncoras e sua relação com o desempenho financeiro dos shopping centers no Brasil.

Conclui-se, portanto, que as âncoras modernas apresentam potencial para contribuir de forma significativa para a sustentabilidade econômica dos shoppings, ainda que seus efeitos variem em intensidade conforme o recorte de análise. Como próximos passos, sugere-se o aprofundamento das análises longitudinais, a inclusão de novos casos de estudo e a integração de perspectivas qualitativas e quantitativas de forma mais equilibrada. Esses desdobramentos poderão consolidar as conclusões e oferecer recomendações mais sólidas para gestores e pesquisadores da área.

## REFERÊNCIAS

ABCOMM. **Crescimento do E-Comerce**. abcomm.com.br. 2024. Disponível em: <https://dados.abcomm.org/crescimento-do-e-commerce-brasileiro>. Acesso em: 15 set. 2024.

ABRASCE. **O Setor de Shopping Centers 2024**. São Paulo: ABRASCE, 2025. 40 p. Disponível em: <https://campanhas.abrasce.com.br/relatorio-de-atividades-2024/>. Acesso em: 18 abr. 2025.

ABRASCE. **O SETOR DE SHOPPING CENTERS NO BRASIL**. São Paulo, 2022. 16 p. Disponível em: [www.abrasce.com.br](http://www.abrasce.com.br). Acesso em: 15 out. 2023.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**, f. 141. 2007. 281 p.



BARNEY, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, Texas, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. Texas A&M University.

BELIK, W. **Evolução e Tendências do Varejo**: In Varejo: Administração de Empresas Comerciais. 2 ed. São Paulo: Senac, 1999. 384 p.

BIENENSTEIN, Glauco. **Shopping Center**: O Fenômeno e sua Essência Capitalista. 2009, p. 53-70 Trabalho de Conclusão de Curso (Arquitetura e Urbanismo) - Universidade Federal Fluminense.

BITZER, Jorg F. **Shopping Centers in Europe**: 50 years of change. Across - The European Placemaking Magazine. 2015. Disponível em:  
<https://www.across-magazine.com/shopping-Centers-in-europe-50-years-of-change-2/#:~:text=In%20Europe%20many%20take%20the,shopping%20Centers%20on%20this%20continent.> Acesso em: 1 abr. 2025.

BOIX COTS, David *et al.* A new multi-method decision framework for anchor selection and tenant mix allocation optimisation in shopping malls. **Omega** , Jul 2024. the international journal of management science. Disponível em:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305048324001178?via%3Dihub>. Acesso em: 1 fev. 2025.

BORGERS, Aloys; VOSTERS, Cindy. Assessing preferences for mega shopping Centers: A conjointmeasurement approach. **Journal of Retailing and Consumer Services**, United States, p. 322-332, Mar 2011.

BRITES, Ramiro. **Importação da Shein e Shopee cai 54% em outubro após taxação, diz pesquisa** [Leia mais em:](#)  
<https://veja.abril.com.br/coluna/radar/importacao-da-shein-e-shoppe-cai-54-em-outubro-apos-taxacao-diz-pesquisa>. Veja. 2013. Disponível em:  
<https://veja.abril.com.br/coluna/radar/importacao-da-shein-e-shoppe-cai-54-em-outubro-apos-taxacao-diz-pesquisa>. Acesso em: 15 set. 2024.

BRODERSEN, BY KAY H. *et al.* Inferring Causal Impact Using Bayesian Structuraltime-Series Models. **The Annals of Applied Statistics**, v. 9, p. 247-274, 2015. DOI: 10.1214/14-AOAS788© Institute of Mathematical Statistics, 2015.

BURNAZ, Sebnem; Topcu, Y. Ilker. A Decision Support on Planning Retail Tenant Mix in Shopping Malls. **Procedia - Social and Behavioral Sciences** , Macka, Istanbul, p. 317-324, 2011. The 7th International Strategic Management Conference - Istanbul Technical University, Faculty of Management.

CASTELO BRANCO, Carlos Eduardo *et al.* Setor de shopping Center no Brasil: evolução recente e perspectivas. **BNDS Setorial**, Rio de Janeiro, v. 26, p. 139-190, 09 2007. <http://www.bnnes.gov.br/bibliotecadigital..>



CHUEKE, Gabriel Vouga; Amatucci, Marcos. O que é bibliometria? Uma introdução ao Fórum. **Internext**, São Paulo, v. 10, p. 1-5, 2015.

DAMIAN, Diana Simona; Curto, José Dias ; Pinto, José Castro. The impact of anchor stores on the performance of shopping centres: the case of Sonae Sierra. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 39, n. 6, 2011. Emerald - DOI 10.1108/09590551111137994.

DE NISCO, Alessandro; Warnaby, Gary. Shopping in downtown: The effect of urban environment on service quality perception and behavioural intentions. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 41, n. 9, p. 654-670, 2013.

EBC - Agência brasileira de comunicação . Agência Gov. Disponível em: [https://agenciagov.ebc.com.br/noticias/202401/ipca-chega-a-0-56-em-dezembro-e-fecha-o-ano-em-4-62-2?utm\\_source=chatgpt.com](https://agenciagov.ebc.com.br/noticias/202401/ipca-chega-a-0-56-em-dezembro-e-fecha-o-ano-em-4-62-2?utm_source=chatgpt.com). Acesso em: 9 fev. 2025.

**EXAME. NA SUA CESTA: Nos shopping Centers, o futuro vai além das compras.** Exame. 2025. Disponível em: <https://exame.com/insight/na-sua-cesta-nos-shopping-Centers-o-futuro-vai-alem-das-compras/>. Acesso em: 30 mar. 2025.

FARIAS Eguren, Alexandre. **O Reflexo do investimento estrangeiro direto no mercado de Shopping Centers no Brasil.** Recife, v. 1, 2014. 81 p Dissertação (Mestrado Profissional em Economia e Finanças) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2014.

FILHO, Fernando de Holanda Barbosa. A crise econômica de 2014/2017. **Instituto Brasileiro de Economia, Fundação Getulio Vargas**, Rio de Janeiro, v. 31. 89 p, jan/abril 2017. <https://doi.org/10.1590/s0103-40142017.31890006>.

GARREFA, Fernando. **Shopping Centers:** de centro de abastecimento a produtos de consumo. Editora Senac São Paulo, v. 3, f. 160, 2019. 319 p.

GONÇALVES, Tiago Estevam; Gimarães, Pedro; Cachinho, Herculano. The role of shopping centres in the metropolization process in Fortaleza (Brazil) and Lisbon (Portugal). **Human Geographies – Journal of Studies and Research in Human Geography**, v. 14, n. 2, 11 2020. ISSN–print: 1843–6587 | ISSN–online: 2067–2284. Disponível em: [www.humangeographies.org.ro](http://www.humangeographies.org.ro). Acesso em: 4 mar. 2025.

GOUVÉA DE SOUZA, M.. **Lojas de Departamentos:** um exemplo real de segmentação. In Segmentação: opções estratégicas para o mercado brasileiro. São Paulo: Nobel, 1991. 300 p.

GUEDES, V. L. S; BORSCHIVER, S. . Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. **CINFORM - Encontro Nacional de Ciência Da Informação**, v. 6, 2005.



GUIMARÃES, Pedro Porfírio Coutinho. Shopping centres in decline: analysis of demalling in Lisbon. **Cities**, United Kingdom, v. 87, p. 21-29, abril 2019. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2018.12.021>.

GUIMARÃES, Pedro Porfírio Coutinho. The resilience of shopping centres: An analysis of retail resilience strategies in Lisbon, Portugal. **MORAVIAN GEOGRAPHICAL REPORTS**, Czech Republic, p. 160-172, 30 set 2018. Institute of Geonics, The Czech Academy of Sciencesjournal homepage:<http://www.geonika.cz/mgr.html>doi: 10.2478/mgr-2018-0013.

HOWARD, Elizabeth. New shopping Centers: is leisure the answer?. **International Journal of Retail & Distribution Management**, Oxford, UK, v. 35, n. 8, p. 662-672, 2007. Oxford University

HUNT, S.D.; Morgan, R.M. The Resource Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions. **Journal of marketing**, v. 60, p. 107-114, 1996.

Johansson, Henrik. **The world's first purpose-built indoor shopping mall opened in Sweden in 1955.**.. Atlas Obscura. 2019. Disponível em: <https://www.atlasobscura.com/places/shopping>. Acesso em: 1 abr. 2025.

KONISHI, Hideo; Sandfort, Michel T. Anchor stores. **Jornal of Urban Economics**, v. 53, p. 413-435, 2003.

KUMAR, Prima. **The Kids are Mall Right: Youth Culture and Shopping Centers in Late Twentieth Century America**. Montreal, Quebec, Canada, 2021. 104 p Trabalho de Conclusão de Curso (História) - Faculdade Concórdia, Montreal, Quebec, Canada, 2021.

LEFEBVRE, Henri. **Le Droit à la ville**. Paris: Anthropos, 1967. 166 p.

LEUNG, D.; Liu., P.; Zhou, T. Competition, Agglomeration, and Tentat Composition in Shopping Mall. **Real State Economics**, v. 52, p. 552-576, 2024. <https://doi.org/10.1111/1540-6229.12442>.

LEVY, Michael; Weitz, Barton A.. **Retailing Management**. McGraw-Hill Higher Education, f. 351, 2012. 702 p.

LOWRY, J. R.. The life cycle of shopping Centers.. **Business Horizons**, Indiana University - USA, v. 40, p. 77-82, 1997. [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(97\)90029-X](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(97)90029-X).

MALHOTRA, Naresh K.. **Pesquisa de Marketing - 7.ed.**: Uma Orientação Aplicada. Bookman Editora, v. 1, f. 394, 2019. 787 p.

MARINHO, Luiz Alberto. **Tendência para os shoppings, 'food is the new fashion'**. Mercado e Consumo. 2017. Disponível em:



<https://mercadoeconsumo.com.br/31/03/2017/artigos/tendencia-para-os-shoppings-food-is-the-new-fashion/>. Acesso em: 20 set. 2024.

MOLA, Jeferson; Rocha, Marcos. **Varejo**. Saraiva, 2018. 248 p.

MUNHOZ, Dercio Garcia. Inflação brasileira: os ensinamentos desde a crise dos anos 30. **Revistas UFR**, Rio de Janeiro, p. 59-87, jan / jun 1997. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/rec/article/view/19574/11339>. Acesso em: 29 ago. 2024.

OLIVEIRA, A. M. de B. D. de. **Dinâmica da rua de comércio na cidade de São Paulo**. São Paulo, 2006 Dissertação (Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

ORTIGOZA, Silvia Aparecida Guarnieri. **Paisagens do consumo**: São Paulo, Lisboa, Dubai e Seul. São Paulo: Unesp, 2010. 232 p. Disponível em: ISBN 978-85-7983-128-7. Available from SciELO Books <<http://books.scielo.org>>.. Acesso em: 4 mar. 2025.

REY, Paulo Renato Brino. **Varejo de Shopping Center**: A Ancoragem como fator diferencial de sucesso . Belo Horizonte, 2010. 47 p Trabalho de Conclusão de Curso (MBA Executivo em Direito Empresarial) - Faculdade Ibmec, Belo Horizonte, 2010.

RUÍZ, Francisco José Más. Image of suburban shopping malls and two-stage versus uni-equational modelling of the retail trade attraction. **European Journal of Marketing**, v. 33, n. 5/6, 1999. 512-530.

SCHLÖGL, Bruno. **A política anticíclica durante a crise global de 2008/2009**. Florianópolis, 2011. 92 p Monografia (Ciências Econômicas) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/121077/298937.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 3 mar. 2025.

SHANMUGAM, Ravi. Anchor-store quality in malls: an economic analysis. **International Journal of Retail & Distribution Management**, Santa Clara - USA, p. 90-112, Set 2012. Marketing Department, Santa Clara University. Disponível em: [www.emeraldinsight.com/0959-0552.htm](http://www.emeraldinsight.com/0959-0552.htm). Acesso em: 30 mar. 2025.

SOLOMON, Michael R.. **O Comportamento do Consumidor - 11ed**: Comprando, Possuindo e Sendo. Bookman Editora, v. 1, f. 304, 2015. 608 p.

SOUZA, Louise Abigail Vilela de et al. **CRISES ECONÔMICAS PÓS-REDEMOCRATIZAÇÃO: INFLAÇÃO E DESEMPREGO NO BRASIL NOS ÚLTIMOS 20 ANOS (2002-2022)**. **REVISTA GESTÃO EM ANÁLISE**, Fortaleza, v. 13, p. 35-49, maio/agosto 2024. ISSN 1984-7297.

TELLER, Christoph; Elms, Jonathan. Urban place marketing and retail agglomeration customers. **Journal of Marketing Management**, Londres / UK, v. 28, p. 546-567, Maio 2012. DOI: 10.1080/0267257X.2010.517710.



UNDERHILL, Paco. **A Magia Dos Shoppings:** Como os Shoppings atraem e seduzem. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, f. 132, 2004. 264 p.

WORLD BANK GROUP. **Impactos da COVID-19 no Brasil:** Evidências sobre pessoas com deficiência durante a pandemia. World Bank Group. 2021. Disponível em: [https://www.worldbank.org/pt/country/brazil/brief/impactos-da-covid19-no-brasil-evidencias-sobre-pessoas-com-deficiencia-durante-a-pandemia?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.worldbank.org/pt/country/brazil/brief/impactos-da-covid19-no-brasil-evidencias-sobre-pessoas-com-deficiencia-durante-a-pandemia?utm_source=chatgpt.com). Acesso em: 30 jan. 2025.

XU, Yishuang; Yiu, Chung Yim; Cheung, Ka Shing. Retail tenant mix effect on shopping mall's performance. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 40, n. 2, p. 273-287, 2022. © Emerald Publishing Limited 0263-4503.

YIN, Robert K.. **Estudo de Caso - 5.Ed.:** Planejamento e Métodos. Bookman Editora, v. 1, f. 160, 2014. 320 p.