

Patrícia Alexandra Martins Ferreira

# A Gestão de Centros Comerciais: Escolha do conjunto de lojas

Relatório de estágio de Mestrado em Gestão, orientado pela Prof. Doutora Joana Dias e apresentada à  
Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Junho/2018



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Patrícia Alexandra Martins Ferreira

# A Gestão de Centros Comerciais

Escolha do conjunto de lojas

Relatório de estágio de Mestrado em Gestão apresentado à  
Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para obtenção  
do grau de Mestre

Orientadora: Prof. Doutora Joana Maria Pina Cabral Matos Dias

Coimbra, 2018

## **Agradecimentos**

Para chegar ao fim de mais uma etapa, foi necessário muito esforço e dedicação e sem o contributo e auxílio de algumas pessoas, tal concretização não seria possível. Assim gostaria de deixar o meu agradecimento a todas essas pessoas.

À minha orientadora académica, Doutora Prof. Joana Dias, por toda disponibilidade e apoio, mas sobretudo pela orientação e ajuda a longo desta etapa.

Ao Grupo Visabeira, a toda a equipa da Gestão e Acompanhamento de Negócio e Controlo de Gestão, que tão bem me acolheram. Em especial à minha supervisora do estágio, Jacinta Martins, pela paciência que teve para esclarecer todas as minhas questões, e à disponibilidade e ajuda para a realização deste relatório de estágio.

Por fim, e como não poderia de ser, quero deixar um especial obrigado aos meus pais e ao meu irmão, que estiveram presentes em todos os momentos e me proporcionaram todo o percurso académico, até hoje, com grande sacrifício e dedicação. Também ao meu namorado, Paulo Ferreira, por todo o apoio, motivação e incentivo que proporcionou ao logo desta etapa.

A todos, Obrigado!

## **Resumo**

Nas últimas três décadas assistimos a mudanças nos padrões de consumo das populações, resultantes de profundas alterações socioeconómicas. Com as alterações dos hábitos de compras, existe cada vez mais uma correlação positiva entre as compras e o lazer. O ato de fazer compras tornou-se, para um número significativo de pessoas, uma das atividades quotidianas mais importantes. Foi através desta dinâmica da procura que se foram criando oportunidades para o desenvolvimento de uma oferta bastante diversificada e complementar, considerando a disponibilização de produtos e serviços, sendo o aparecimento dos Centros Comerciais um exemplo dessa dinâmica, representando uma importante transformação no setor do retalho.

Assim, num momento em que as preferências dos consumidores vão mudando, é vital para um Centro Comercial conseguir atender às necessidades dos consumidores, e é crucial conseguir compreender as alterações que se têm verificado a nível da procura. Um dos fatores mais importantes para a atratividade de um centro comercial é o mix de lojas que o constituem. Por este motivo, o planeamento do mix de ótimos de lojas de um Centro Comercial será o foco deste relatório.

**Palavras-chave:** Centros Comerciais; Mix de lojas; Palácio do Gelo; Retalho

## **Abstract**

Over the past three decades, we have seen changes in consumption patterns of the population resulting from profound socio-economic changes. With the changes in shopping habits, there is an increasingly positive correlation between shopping and leisure. The act of shopping became, for a significant number of people, one of the most important daily activities. It was through this dynamic of demand that opportunities were created for the development of an offer that is diverse and complementary, considering the availability of products and services, and the appearance of Shopping Centers is an example of these dynamics, representing an important transformation in the retail sector.

As consumer preferences change, it is vital for a shopping center to meet consumer needs, and it is crucial to be able to understand the changes that have occurred in demand. One of the most important factors for the popularity of a shopping center is the variety of stores it consists of. For this reason, the planning of an optimal mix of stores within a Shopping Center will be the focus of this report.

**Keywords:** Shopping Centers; Tenant Mix; Palácio do Gelo; Retail

## **Lista de siglas e acrónimos**

CCOI – Centro de Controlo de Operações Internacionais

CLC - Certificações Legais de Conta

DR – Demonstração de Resultados

EBITDA - *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

GAN – Gestão e acompanhamento de negócio

SAP - *Systems, Applications and Products in data processing*

## Índice de Figuras

Figura 1 - Organização do Grupo Visabeira.....	2
Figura 2 - Departamentos da Visabeira Pro .....	3
Figura 3 - Negócios da Movida .....	6
Figura 4 - Índice do relatório do GAN do Palácio do Gelo.....	8
Figura 5 - Oxford Economics apud (Cushman & Wakefield, Portugal, 2017) .....	17
Figura 6 - Observatório do Comércio - 1999.....	18
Figura 7 - Ranking da preferência do consumidor .....	23
Figura 8 - Classificação das espécies, segundo os autores (Yiu & Xu, 2012).....	26
Figura 9 - Taxa de ocupação do Palácio do Gelo.....	28
Figura 10 – Categorização das lojas do Palácio do Gelo .....	30
Figura 11 - Área a ocupar por cada espécie .....	31
Figura 12 - Comparação da área atual com a sugerida.....	32
Figura 13 - Sensibilidade do modelo aos valores estimados por (Yiu & Xu, 2012) .....	33

## Índice

Parte 1 - Introdução .....	1
Parte 2: Descrição do Estágio.....	2
2.1– Entidade de Acolhimento.....	2
2.2 – Tarefas Desenvolvidas.....	3
2.3 – Empresa MOVIDA, SA.....	6
2.2 – Análise Crítica.....	9
Parte 3: A Gestão de Centros Comerciais: escolha de um conjunto de lojas .....	11
3.1 – Introdução .....	11
3.2 – Mix ótimo de lojas.....	19
Parte 4: Estudo de Caso .....	27
Parte 5: Conclusão.....	34
Bibliografia .....	35



## **Parte 1 - Introdução**

O presente relatório diz respeito ao estágio curricular que foi realizado durante dezanove semanas, de forma a cumprir as cerca de setecentas horas de trabalho, com a finalidade de obtenção do grau de Mestre em Gestão, pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

A opção pelo estágio curricular deveu-se ao facto de considerar importante o contacto com o mundo do trabalho na área de Economia/Gestão, antes da real entrada no mercado de trabalho. Além disso, o estágio permitiu-me aplicar, em ambiente de trabalho, os conhecimentos adquiridos ao longo de toda a minha formação, não só do Mestrado em Gestão, mas também da licenciatura em Economia.

O estágio foi realizado na Visabeira Pro – Estudos e Investimentos, empresa que integra o Grupo Visabeira. Neste estágio fui integrada numa equipa formada recentemente, o GAN (Gestão e acompanhamento de negócio) / Controlo de Gestão, resultado da junção de dois departamentos num só.

Este relatório está dividido em cinco partes. Na primeira parte, temos uma breve introdução ao relatório de estágio. Na segunda parte, é feita uma breve descrição da entidade acolhedora e do grupo no qual está inserida. São também descritas, de forma sumária, as tarefas realizadas ao longo destes quatro meses e meio. A terceira parte é composta por uma revisão da literatura relativamente ao tema “A Gestão de Centros Comerciais: escolha do conjunto de lojas”, onde serão abordadas algumas visões e conclusões de diversos autores, assim como serão identificados determinantes importantes para o mix ótimo de lojas de um Centro Comercial. Seguidamente, na quarta parte, será apresentado um estudo de caso relativamente ao Palácio do Gelo, onde serão aplicados os conhecimentos adquiridos através da revisão da literatura anteriormente realizada. Por fim, serão apresentadas algumas das conclusões.

## Parte 2: Descrição do Estágio

### 2.1 – Entidade de Acolhimento

O Grupo Visabeira iniciou a sua atividade em 1980, no sector das telecomunicações e da eletricidade, prestando serviços de instalação, manutenção e gestão de infraestrutura de rede, e rapidamente se tornou líder do mercado a nível nacional. Esta evolução da empresa foi marcada pelo rápido crescimento e expansão, de forma sustentada, apostando na internacionalização, sobretudo para Angola e Moçambique (Visabeira, 2016).

O Grupo é, hoje, uma holding multinacional organizada em cinco sub-holdings (Figura 1), com mais de 100 empresas, distribuídas por 16 países (Visabeira, 2016).

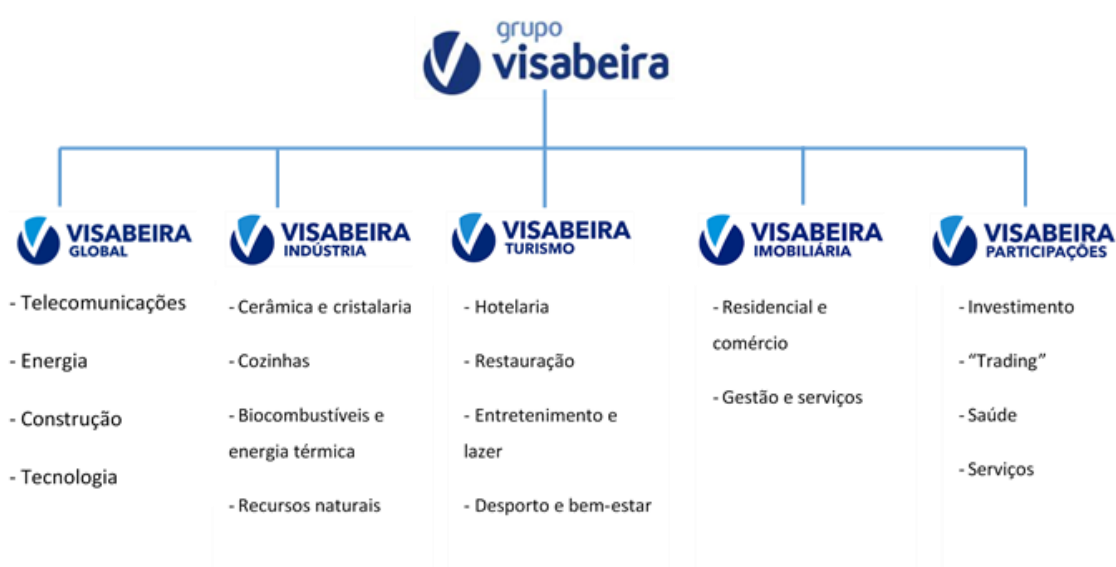


Figura 1 - Organização do Grupo Visabeira

Estas cinco sub-holdings englobam várias empresas e, dentro da Visabeira Participações, encontra-se a minha entidade de acolhimento, a Visabeira Pro – Estudos e Investimentos. É uma empresa que presta apoio a todas as empresas do Grupo, sejam estas empresas nacionais ou localizadas no estrangeiro, intervindo a nível administrativo, financeiro e prestando serviços técnicos especializados. É da sua responsabilidade a análise de investimentos de projetos, consultadoria, contabilidade, realização de estudos de mercado, campanhas de marketing, investigação, entre outras, de forma a melhorar as performances dos diversos negócios do Grupo. Desta forma, a empresa encontra-se dividido em seis departamentos, como se observa na Figura 2.



Figura 2 - Departamentos da Visabeira Pro

## 2.2 – Tarefas Desenvolvidas

A Visabeira Pro encontra-se dividida em vários departamentos, em que cada um é responsável por uma área diferente. O departamento onde me encontro é o departamento do GAN/Controlo de Gestão, que está orientado para produzir a informação necessária para avaliar o desempenho do Grupo e dos seus diversos negócios, com a finalidade de garantir que as empresas estão dentro dos parâmetros previstos, tanto a nível de proveitos como a nível de custos. Algumas das mais importantes funções deste departamento são a análise e elaboração de demonstrações de resultado de negócio das áreas da indústria, a análise e construção de modelos de avaliação operacional, a análise dos indicadores de performance, desempenho, estudo e controlo de custos e o acompanhamento operacional.

Desta forma as principais tarefas desenvolvidas ao longo do estágio, desempenhadas no departamento GAN/Controlo de Gestão, foram as seguintes:

- ✚ Resposta a tarefas de auditoria

Anualmente, são feitas auditorias no Grupo Visabeira, de forma a que sejam emitidas as Certificações Legais de Contas (CLC) para a elaboração do relatório de contas anual. Desta

forma, são solicitadas, por parte dos auditores, algumas informações sobre as diversas empresas do Grupo, de forma a verificar se as práticas inerentes à atividade de cada empresa estão a ser devidamente cumpridas.

#### ✚ Carregamento de orçamentos, relativos a 2018, das diversas empresas do Grupo para o programa SAP

A Plataforma SAP (System, Applications and Products), é um software empresarial, desenvolvido para poder integrar todos os departamentos de uma organização. O principal objetivo da aquisição desta plataforma focou-se na centralização de informação, e na melhoria dos processos de negócios que existem nas diversas empresas do grupo, de forma a que também haja um maior controlo por parte da empresa. Assim, todas as tarefas aqui referidas necessitaram da utilização do programa SAP, uma vez que é através deste software que é possível encontrar toda a informação necessária acerca das empresas do grupo.

O carregamento dos orçamentos das diversas empresas no programa SAP serve para uma posterior análise e elaboração dos relatórios das empresas. Estes valores servem como base de comparação, por forma a concluir se existem desvios nos resultados.

#### ✚ Regime de acréscimos de várias empresas, tanto prioritárias como não prioritárias

No regime de acréscimos, as demonstrações de resultados são preparadas de acordo com o regime contabilístico do acréscimo, sendo que os efeitos das transações e de outros acontecimentos são reconhecidos quando ocorrem, sendo registados contabilisticamente e relatados nas demonstrações de resultados (DRs) dos períodos respetivos (Comissão de normalização contabilística, 2003). Ou seja, os efeitos das operações/acontecimentos irão ser reconhecidos quando ocorrem, e não quando existe um meio monetário de recebimento ou pagamento, mesmo que a documentação só surja em períodos subsequentes, existindo assim acréscimos de proveitos e acréscimos de custos. Os acréscimos de proveitos, estão associados aos proveitos a reconhecer no próprio exercício, uma vez que o serviço/venda foi realizado, mas sem documentação vinculativa, sendo que, neste caso, a contrapartida é sempre uma conta de proveitos. Já os acréscimos de custos, estão associados aos custos a reconhecer no próprio exercício, uma vez que o consumo/utilização do serviço foi realizado no exercício, mas sem documentação

vinculativa, sendo que a contrapartida é sempre numa conta de custos. Desta forma, os acréscimos permitem que haja uma diferenciação entre a vertente económica de proveitos e custos e a vertente financeira de receitas e despesas, existindo um desfasamento temporal na sua ocorrência.

Os acréscimos diferem sempre de empresa para empresa, uma vez que resultam de situações específicas, e dependem dos vários contextos das empresas. Na realização deste processo, e para a empresa em questão, é necessário fazer uma análise das diferentes rubricas da DR relativas ao mês em análise, com a finalidade de analisar se as faturas que deram origem ao acréscimo ainda se encontram em falta. Se ainda não estiverem contabilizadas, deve-se realizar um novo acréscimo. Os acréscimos são mais frequentes nas seguintes rubricas: eletricidade, água, comunicação, conservação e reparação, rendas, publicidade, seguros e limpeza e higiene. A principal razão prende-se com o facto de, nestes casos, as faturas apenas serem registadas no mês seguinte ao qual dizem respeito.

A Gestão Documental (GD) consiste num portal criado pelo Grupo Visabeira, onde se encontram todos os documentos que resultam dos vários negócios do Grupo, desde faturas, notas de crédito, despesas de fundo maneio, entre outros. Estes documentos são analisados, digitalizados e introduzidos no portal, de acordo com a respetiva empresa. Esta plataforma é muito importante, para uma busca rápida por parte de qualquer trabalhador que necessite de ter acesso a determinada informação.

#### Apropriações aos centros de custo das respetivas firmas

As apropriações são realizadas para todas as empresas, para os quais são efetuadas análises. Cada empresa do Grupo Visabeira subdivide-se por vários centros de custo, sendo as apropriações a afetação de custos aos centros respetivos.

#### Elaboração de Relatórios do GAN (Gestão e Acompanhamento de Negócio)

A elaboração de relatórios do GAN foi, ao longo destes meses, a tarefa mais relevante e que ocupou grande parte do estágio. Mensalmente são realizados relatórios das empresas do Grupo Visabeira, com o objetivo de revelar o ponto de situação das diferentes unidades de negócio, de forma a avaliar se a empresa está dentro dos parâmetros esperados. Estes relatórios têm uma estrutura tipo, no entanto diferem de empresa para empresa, visto que dependem do setor de atividade da mesma. Uma das empresas da qual fiquei responsável

por fazer o relatório da empresa foi a Movida. Por esse motivo, irei descrever de forma mais pormenorizada esta empresa.

### 2.3 – Empresa MOVIDA, SA

A Movida SA está integrada na sub-holding Visabeira Turismo SGPS, foi constituída em 1990 e opera no setor da exploração de empreendimentos e animações turísticas, culturais, desportivos, educativas, diversões, comércio e prestação de serviços. Em 1996, abre o Palácio do Gelo Shopping, um conceito inovador de comércio de lazer em Portugal, que concentra tanto atividades de diversão como de desporto. Em 2008, a Movida passou a desenvolver a maioria das suas atividades no Palácio do Gelo Shopping que, depois de remodelado e ampliado, tornou-se um dos maiores e mais atrativos complexos comerciais e de lazer do país, registando em 2016 a melhor afluência desde a sua abertura. Esse comportamento de recuperação face ao clima económico menos favorável revela o notável dinamismo dos lojistas do Palácio. Foram inauguradas, ao longo do ano de 2016, 6 novas lojas (Visabeira, 2016). A figura 3 apresenta os negócios associados à empresa, que a seguir se descrevem de forma resumida.

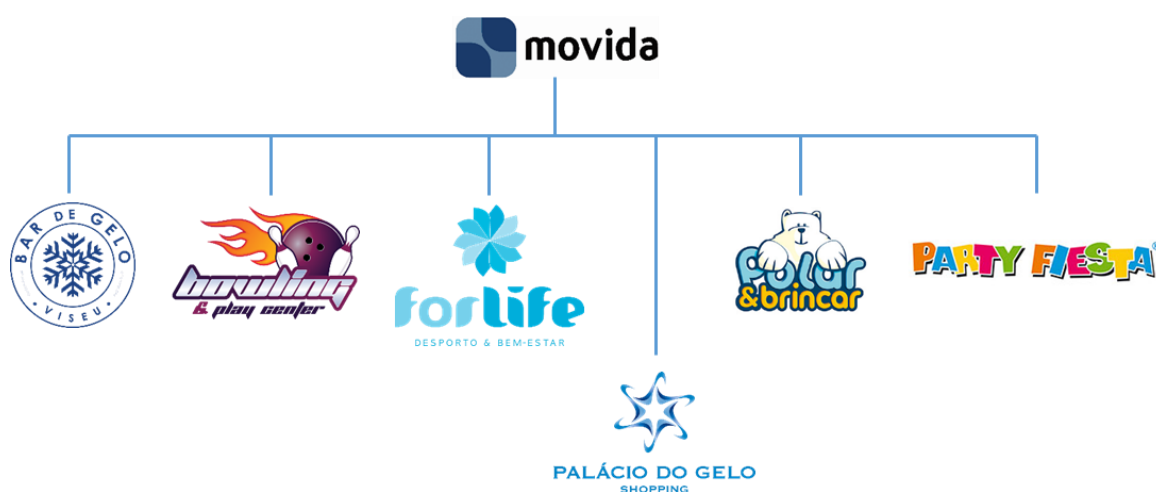


Figura 3 - Negócios da Movida

Palácio do Gelo: um dos maiores e atrativos complexos do país, com uma área total de 84.909 m<sup>2</sup>, dividido em nove pisos (PO, P-1, P-2, P0, P1, P2, P3, P4, P5), sendo que os

últimos dois pisos, piso 4 e 5, são os escritórios do Grupo Visabeira. É constituída, neste momento, por 124 lojas (de um total de 147 lojas).

**Bar do Gelo:** Bar onde tudo é feito de gelo, inclusive as paredes, bancos, copos onde são servidas as bebidas e a própria decoração.

**Bowling & Play Center:** é um espaço para a prática do *bowling*, sendo composto por 8 pistas. No *Play Center* encontra-se a oferta de simuladores de jogos, assim como mesas de snooker.

**Forlife:** um dos maiores clubes de desporto e bem-estar do país, é composto por quatro piscinas, duas quadras de *squash*, quatro ginásios de diversas dimensões (Forlife Desporto), cinco estúdios, área de cabeleireiro e estética (Forlife Saúde e Bem-Estar).

**Polar e Brincar:** destina-se a entretenimento de crianças, onde também são realizadas festas de aniversário.

**Party Fiesta:** nesta loja pode-se encontrar disfarces e acessórios para todos os tipos de festa, desde aniversário, dia das bruxas até despedidas de solteiro.

Dos diversos negócios da empresa apresentados na figura 3, o mais importante para este relatório é o Palácio do Gelo Shopping, visto que motivou o trabalho empírico realizado.

O relatório do GAN para o Palácio do Gelo contempla os tópicos de análise apresentados na figura 4.

<p><b>VISÃO GERAL</b></p> <p><a href="#">Volume de Negócios</a> <a href="#">EBITDA</a></p>	<p><b>DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS</b></p> <p><a href="#">Sumário Executivo GU</a> <a href="#">DR GU</a> <a href="#">SE Negócios</a> <a href="#">Justificação Desvios</a> <a href="#">Ajustes</a></p>	<p><b>FATURAÇÃO</b></p> <p><a href="#">2018 vs 2017</a> <a href="#">Grupo vs Extra-Grupo</a> <a href="#">Faturação Interna</a> <a href="#">Notas de Crédito</a></p>	<p><b>INFORMAÇÃO DE NEGÓCIO</b></p> <p><a href="#">Indicadores Operacionais</a> <a href="#">Taxa de Ocupação: Grupo vs Extra-Grupo</a> <a href="#">Taxa de Ocupação por piso</a> <a href="#">Evolução das Entradas</a> <a href="#">Eventos</a></p>
<p><b>ANÁLISE DE CUSTOS</b></p> <p><a href="#">Detalhe de Rubricas</a> <a href="#">Justificação de Desvios</a> <a href="#">Fundo de Maneio</a> <a href="#">Frota</a> <a href="#">Telemóveis</a> <a href="#">Imobilizado</a></p>	<p><b>PESSOAL</b></p> <p><a href="#">Organograma</a> <a href="#">Gastos com Pessoal</a> <a href="#">Subcontratos de Pessoal</a></p>	<p><b>STOCKS</b></p> <p><a href="#">Evolução Mensal</a> <a href="#">Rotação de Stocks</a> <a href="#">Sem Rotação</a></p>	<p><b>VALORES A RECEBER E A PAGAR</b></p> <p><a href="#">Antiguidade de Saldos</a> <a href="#">Valores a Pagar</a> <a href="#">Valores a Receber</a> <a href="#">Cobranças</a></p>

Figura 4 - Índice do relatório do GAN do Palácio do Gelo

- ✓ Na visão geral, são apresentados alguns indicadores, como o Volume de Negócio do Palácio e o EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*), onde são comparados os resultados destes desde 2014, até ao mês em análise.
- ✓ Na Demonstração de Resultados é apresentado o sumário executivo, que representa a DR mas de uma forma reduzida e sintetizada, a DR da gestão de unidade. Esta DR incorpora todos os negócios e atividade mensal da empresa, permitindo a análise do ponto de situação em cada mês, tendo em conta o orçamento e o ano anterior, assim como os seus subnegócios (Despesas Comuns, Rendas Fixas, Rendas Variáveis, Cessões temporárias de exploração e o estacionamento) e, caso necessário, alguma justificação do valor de alguma rubrica.
- ✓ Na análise da Faturação é sempre feita uma comparação mensal e acumulada com o ano anterior. No caso do Palácio do Gelo, também é feita uma análise da faturação interna, dos negócios já acima referida, e de renda.
- ✓ Relativamente às informações de negócio, são calculados os indicadores operacionais (Rentabilidade operacional e Rentabilidade líquida das vendas), é feita uma análise da taxa de ocupação do Palácio do Gelo, uma vez que este não possui uma taxa de ocupação de 100%, assim como o registo da evolução das entradas neste centro comercial, sempre em comparação com os anos anteriores.



- ✓ Na análise e custos é sempre feita uma análise mais detalhada da rubrica da DR considerando os fornecimentos e serviços externos, o que permite identificar quais os gastos com maior peso na empresa. Desta forma é possível obter uma maior perceção das medidas que podem ser tomadas para manter os gastos dentro dos parâmetros normais.
- ✓ Nos Stocks apenas é feito um levantamento da rotação dos artigos com rotação e sem rotação.
- ✓ Por último, nos valores a pagar e a receber, são exibidos todos os títulos que a empresa tem para pagar e para receber até ao final do período em análise.

## **2.2 – Análise Crítica**

O desenvolvimento deste estágio curricular foi muito importante, visto que permitiu o contacto direto com a realidade prática do mercado de trabalho, num Grupo com um vasto leque de negócios. Desta forma considero que houve uma grande aquisição de competências ao nível de análise organizacional e ao nível do controlo de gestão, através da análise de DRs, orçamentos, do processo de acréscimos, realização de apropriações, entre outras tarefas já referidas. Também foi essencial a adaptação às ferramentas de trabalho, como o SAP, software com o qual nunca tinha trabalhado. Fiz também um uso diário do Microsoft Office Excel, que era usado para muitas das diferentes tarefas realizadas na empresa, nomeadamente através da construção de tabelas dinâmicas, que sintetizam a informação produzida.

A nível pessoal, este estágio também foi importante, para o desenvolvimento/aperfeiçoamento de valores como a interajuda, companheirismo e ambição.

É importante referir que, atualmente, uma empresa necessita estar apta para a mudança, visto que o mercado não é algo constante, e também nos encontramos numa época caracterizada pelo avanço tecnológico, onde é cada vez mais importante uma empresa se conseguir diferenciar, tanto pela inovação como pela criatividade. Assim, é necessário explorar novos métodos de liderança, de forma a querer sempre melhorar, realizar pesquisas e investigações, no sentido de encontrar novas ferramentas de trabalho e formas

de manter os trabalhadores motivados, para que exista um melhor funcionamento da empresa e conseqüentemente sucesso empresarial. Desta forma, o sucesso do Grupo Visabeira também se deve a esta ideia, ao trabalho em equipa, partilha de ideias e a boa gestão das mesmas.

A adoção da plataforma GD e SAP foi extremamente importante para a empresa, visto que, como já referido ao longo deste relatório, o Grupo possui empresas em diversos países.

No que respeita à gestão documental, permite o acesso rápido aos documentos, por parte de todos os colaboradores. Caso contrário, sempre que fosse necessário ter acesso a estes documentos, teria de ser através do arquivo. Desta forma, todo o trabalho de qualquer colaborador se torna mais eficiente e rentável. No entanto, ainda existe uma demora no carregamento de certos documentos e no seu lançamento na contabilidade, o que vai originar um atraso desnecessário no processo de trabalho.

Relativamente ao software SAP, veio facilitar o fluxo de informação de todas as empresas do Grupo, e permitiu também agrupar toda a informação de forma a que seja mais fácil a sua leitura e análise. Esta plataforma exige conhecimento a vários níveis e é algo complexa sendo, por exemplo, necessário saber todas as transações que existem e o propósito de cada uma delas para que se consiga trabalhar devidamente. Neste sentido, e devido à existência de um grande número de trabalhadores do Grupo Visabeira a trabalharem com este sistema, seria importante que houvesse ações de formação com uma maior regularidade de forma a esclarecer os colaboradores acerca dos processos e as implicações de todos os lançamentos.

O trabalho realizado no departamento do GAN e Controlo de Gestão, depende do trabalho proveniente de vários departamentos, não sendo possível garantir que todos esses departamentos cumprem os prazos, o que faz com que a informação enviada apresente alguns erros. Desta forma, o desempenho do nosso departamento fica limitada, não conseguindo cumprir com os prazos, tornando todo o processo de trabalho mais demorado e difícil. Assim, deveria existir um controlo maior e mais periódico da informação partilhada, assim como uma maior colaboração por parte dos restantes departamentos.

## Parte 3: A Gestão de Centros Comerciais: escolha do conjunto de lojas

### 3.1 – Introdução

O primeiro centro comercial em Portugal foi inaugurado em 1971, em Lisboa e a expansão desta tipologia de empreendimento começou a sentir-se na segunda metade dos anos 80. A partir dos anos 90, já se assiste a uma difusão dos Centros Comerciais ancorados nas grandes superfícies, principalmente hipermercados e grandes supermercados, e o interesse crescente dos investidores. Desta forma conclui-se que os Centros Comerciais foram a principal porta de entrada em Portugal para os operadores de retalho internacionais, que se foram interessando e investindo na qualidade arquitetónica, urbanística e comercial (Cushman & Wakefield, 2017).

O *International Council of Shopping Centers* define Centro Comercial como “um grupo de estabelecimentos retalhistas e outros estabelecimento comerciais planeados, desenvolvidos, próprios e gerenciados como uma única propriedade com estabelecimento no local fornecido”<sup>1</sup> (Burnaz & Topcu, 2011 :2 ).

Portugal encontra-se entre os países da Europa com maior densidade de Centros Comerciais, “reflexo do sucesso da indústria, a par com uma oferta de comércio de rua escassa, ainda hoje, pouco representativa face ao total de retalho existente” (Cushman & Wakefield, 2017: 6).

Hoje, ao olharmos para este tipo de mercado em Portugal, observamos que o aparecimento de grandes espaços comerciais se tem vindo a sobrepor em grande escala ao comércio tradicional e de rua. (Cushman & Wakefield, 2017) afirmam que estamos perante um mercado maduro e completo, e que Portugal se encontra entre os países da Europa com maior densidade de Centros Comerciais, reflexo do sucesso da indústria e com uma oferta do comércio de rua escassa, ainda hoje pouco representativa face ao total de retalho existente. No entanto, os retalhistas<sup>2</sup> têm vindo a sofrer algumas dificuldades devido a alguns fatores macroeconómicos, que têm vindo a modificar o panorama geral da indústria.

---

<sup>1</sup> Tradução livre. No original “group of retail and other commercial establishments that is planned, developed, owned, and managed as a single property with on-site parking provided” (Burnaz & Topcu, 2011: 2).

<sup>2</sup> É segundo (Brown, 1992), um conjunto de lojistas que ocupam um centro comercial.

Temos, como exemplo, a propagação de descontos em massa, novos formatos de retalhistas que vão surgindo e mudando as preferências dos consumidores, e como (Teller, Alexander, & Floh, 2016) afirmam, os retalhistas estão a ser pressionados pela internet, como plataforma alternativa. Com este ambiente, é importante que não actuem apenas de forma convencional, atraindo os clientes com mais produtos diversificados, extensão horária e preços baixos. São necessárias novas formas de atrair os clientes. Temos, como exemplo, a utilização de cartões de compras, disponibilização de áreas reservadas a crianças, realização de concursos, sorteios, entre outros. Através destas acções, os retalhistas têm como principal objetivo a diversão dos clientes. Assim, hoje em dia, os Centros Comerciais abrigam uma grande diversidade de atividades comerciais e prestação de serviços diversificados, dependendo da região onde se encontram localizados. Um dos fatores mais importantes e que pode ser decisivo para o sucesso de um centro comercial é, segundo vários autores, a escolha da sua localização, porque é crucial tirar benefícios desta localização e dos aglomerados populacionais que se encontram na sua área de atração (Oppewal & Holyoake, 2004).

Ao longo do tempo foram sendo desenvolvidas teorias que tentam explicar qual o processo de decisão dos retalhistas na escolha da localização para o seu negócio. As quatro teorias consideradas como mais importantes são: Teoria dos Lugares Centrais, Teoria da Interação Espacial, Teoria da Renda, Princípio da Mínima Diferenciação.

A Teoria dos Lugares Centrais foi desenvolvida por Walter Christaller com o objetivo de tentar explicar a importância funcional dos lugares, tendo em conta o tamanho, o número de cidades e a sua distribuição. Segundo este autor, um lugar central é um centro de mercado que tem ao seu redor uma área de influência que está sob o seu controle político, económico e social, sendo que cada um destes lugares centrais é classificado hierarquicamente em função da diversidade de bens e serviços que são fornecidos à respetiva área de influência. Desta forma, procurou-se estimar a área de influência destes centros, ou seja, para quais populações estes serviços devem estar a ser oferecidos, além da população residente na própria localidade. O tamanho da população não determina necessariamente a importância do lugar central, apesar de existir uma forte correlação entre as duas variáveis (Diniz & Versiani, 2006).

Dois conceitos importantes nesta teoria são o limiar de um bem ou serviço e alcance de um bem e serviço. O limiar de um bem e serviço representa um mercado mínimo, em termos de população ou renda necessários à venda lucrativa de produtos ou serviços, ou seja, podemos interpretá-lo como sendo a procura mínima necessária à venda lucrativa de bens ou serviços. Já o alcance de um bem ou serviço está relacionada com a distância máxima que um consumidor estaria disposto a percorrer para obter um determinado bem ou serviço. Assim, segundo esta teoria, quanto maior a oferta destes bens e serviços, maior será a sua centralidade, a sua área de influência e o número de pessoas por ela atendido. Através de estudos empíricos desenvolvidos por outros autores, nem sempre os consumidores escolhem o lugar central mais próximo, uma vez que muitas viagens de compras não envolvem apenas a aquisição de um bem, mas a compra de múltiplas categorias de produtos, o que pode levar o consumidor a não escolher o centro mais próximo, mas sim o centro que lhe irá garantir maiores hipóteses de escolha, ou seja, o centro com um maior mix de lojas (Brown, 1993; Scott, 1970 apud Reigadinha, 2012).

A Teoria da Interação Espacial, desenvolvida inicialmente por Reilly, considera que, quando se tenta estudar a razão da atratividade de um centro, é necessário olhar para duas variáveis, a população e a distância. Este modelo determina então que o consumidor realiza compras na cidade com maior poder de atração, sendo possível calcular a delimitação da área de influência de duas cidades, assim como o seu ponto de quebra que marca o limite da atração do retalhista. No entanto a aplicação desta teoria acabou por ser bastante limitada, visto que Reilly apenas considerou a distância entre dois pontos e o tamanho das populações para calcular o ponto de equilíbrio (Figueiredo, 2016).

Ao longo dos anos, a teoria de Reilly foi melhorada por outros autores de forma a que fosse possível usar esta teoria para ser usada no estudo de Centros Comerciais. Em 1964, surgiu David Huff que desenvolveu um modelo gravitacional que considera que a atratividade que um centro comercial exerce sobre os consumidores é baseada em fatores probabilísticos e, ao contrário da lei de Reilly, este considerou migrações populacionais, fluxo de tráfego, dimensões de área de mercado e potenciais mercados. O foco do seu modelo é o consumidor e não o centro comercial, e considera que a decisão de um consumidor entre uma loja ou um mix de lojas é o resultado complexo de um processo decisório. O número

e a importância dada aos atributos usados no processo de decisão vão variar de consumidor para consumidor (Figueiredo, 2016).

De uma forma geral, estes tipos de modelos podem ser usados pelas empresas de forma a medir a preferência do consumidor por um ponto comercial, baseando-se na atratividade que a localização tem para atender às necessidades do consumidor e a sua facilidade de acesso.

A Teoria da Renda foi desenvolvida por Robert Haig (1927), e assume uma “hipotética paisagem urbana, com acessibilidade em todas as direções, sendo que o centro é o local mais acessível, oferecendo o máximo potencial de mercado e acesso ótimo a fontes de mão-de-obra e clientes e, deste modo, o local possui o menor custo de acesso” (Brown, 1993, 1994; Scott, 1970 apud Reigadinha : 10). Não só pela abordagem deste autor, mas também de outros, é possível entender que as rendas são mais altas no centro da cidade e vão diminuindo à medida que a distância para o centro aumenta. Para (Thunen, 1826 apud Donda Júnior, 2002 : 29) “como princípio orientador da atividade do agente económico, a maximização da renda, é definida como a receita residual, depois da remuneração de todos os fatores de produção e do pagamento dos portes”.

O modelo de Hotelling (1929), que dá origem ao Princípio da Mínima Diferenciação, providencia a base conceptual para o estudo à escala da localização de retalho. Este princípio sugere que um dado número de lojas, ao operar no mesmo setor de mercado, terá um desempenho maior se estiverem localizados em *clusters*. Assim, espera-se que quanto mais perto os produtos estiverem entre si, maior será a acessibilidade física e a sustentabilidade entre os mesmos, e menor a diferenciação (Carlton & Perloff, 2000). Para o estabelecimento comercial, embora tenha maior concorrência de proximidade, aumenta a potencial procura, uma vez que há a possibilidade de chegar a clientes de outras superfícies comerciais, e não se fica apenas pelos clientes existentes naquela área geográfica (Queiroz, 2007 apud Pinheiro 2016).

O princípio da atração cumulativa, formulada por Nelson (1958), diz-nos que um certo número de lojas que vendam as mesmas mercadorias, irá vender mais se estiverem localizadas próximas ou de forma adjacente, do que se estiverem dispersas. Este contexto

competitivo faz com que as empresas deixem de atuar de forma isolada, mas sim inseridas em redes de negócios (Teller, Alexander, & Floh, 2016).

Relativamente ao processo de decisão de compra, a estrutura retalhista é de certa forma, nos dias de hoje, uma consequência das variações que ocorrem no comportamento do consumo, pelo que se torna também importante estudar este tipo de alterações do lado da procura.

Prever o comportamento de compra é também fundamental, não sendo suficiente ficar apenas a conhecer a satisfação/insatisfação do cliente para com o produto comprado. Segundo (Tauber, 1972), o que leva os clientes a comprar são motivações que envolvem tanto aspetos pessoais como sociais. Este autor dividiu os motivos pessoais em cinco tipos, sendo eles: o desempenho de um papel, como por exemplo, a compra de um presente, ou compra de produtos alimentares para satisfação das necessidades de familiares ou convidados; divertimento, ou seja, pessoas que vão passear a centro comerciais como forma de passatempo; autossatisfação, uma ida às compras pode ser justificada pelo estado de humor de uma pessoa; conhecimento das novas tendências; atividade física; estimulação sensorial, que se dá através da manipulação dos produtos e pelo ambiente do próprio centro comercial. Como motivos sociais, o autor refere: experiências sociais, onde se enquadra a possibilidade de interagir com os amigos; comunicar com outros com interesses idênticos, como por exemplo a aquisição de produtos de coleção, entre outros; atração do grupo, ou seja a loja enquanto espaço de referência para encontros de grupo; estatuto e autoridade, na medida em que existe uma captação, atenção e respeito de outros e, por fim, o prazer de negociar que pode ser um processo de diversão para um determinado grupo de pessoas.

É fundamental ter um entendimento das tipologias do consumidor, de forma a que os retalhistas consigam melhorar as suas estratégias e decisões, permitindo assim a sua diferenciação dos concorrentes.

Segundo o Observatório do Comércio (2002), alguns dos atributos determinantes no processo de escolha de determinada loja ou área comercial a ter em conta são: a fidelização, forma de reter consumidor mais tempo no espaço comercial, favorecer o prazer na compra para assim aumentar o consumo, promover a imagem assim como os

valores da marca, ter poder de diferenciação em relação à concorrência e desmarcar-se do comércio eletrónico.

O valor das compras dos retalhistas tem duas fontes principais, o valor hedónico e o valor utilitário (Carpenter & Fairhurst, 2005 apud Yusof, Musa & Rahman, 2012). O valor hedónico é definido por estes autores como o valor que deriva dos aspetos emotivos, de fantasia e multissensoriais, ou seja, está associado à experiência do uso de certos produtos e ao seu simbolismo. Já o valor utilitário é derivado da experiência eficiente, por exemplo, na obtenção de um produto procurado, sem desperdício de tempo, torna o ato bem-sucedido. Estes dois tipos de compra afetam a satisfação, a lealdade e também a comunicação boca a boca.

A fidelização é, hoje, o principal lema de muitas empresas. Conseguir manter os clientes fiéis é fundamental para os negócios maximizarem os seus lucros (Oliver, 1999 apud Yusof, Musa & Rahman, 2012), o que pode resultar no aumento de lucro para os retalhistas (Yusof, Musa, & Rahman, 2012).

O consumo privado é uma variável económica que mais consegue refletir o ponto de situação do mercado de retalho, tendo sido fortemente afetada com a crise económica, em 2008. A crise afetou não só o consumo nos seus valores agregados, mas também resultou em novos hábitos de compras. A partir de 2014 fez-se sentir a recuperação económica e, segundo (Cushman & Wakefield, 2018 : 5), durante o ano de 2018, “o crescimento do consumo privado em Portugal deverá igualar a média da União Europeia, cifrando-se nos 2,2%, refletindo crescimentos mais moderados durante o restante período analisado”.

Analisando o caso português, a Figura 5 mostra o consumo em bens de retalho por categoria.



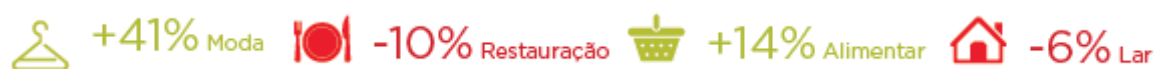
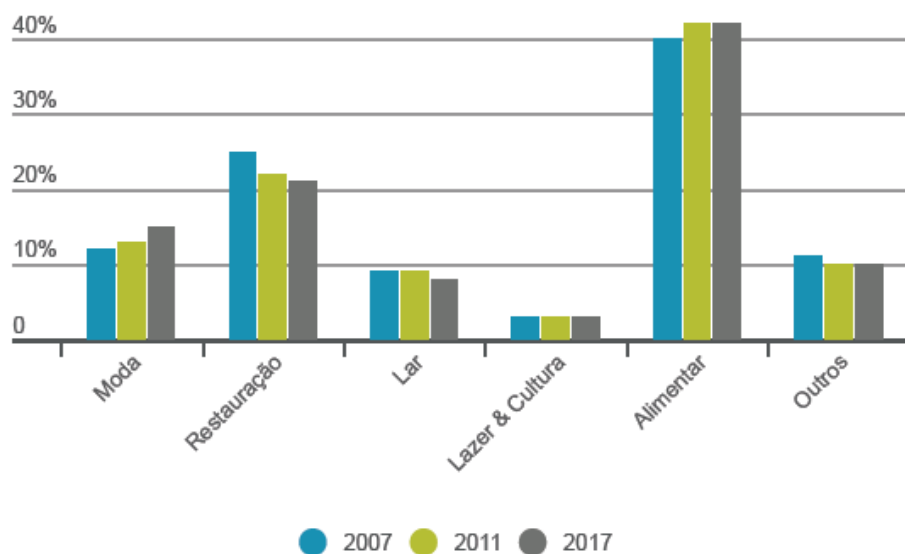


Figura 5 - Oxford Economics apud (Cushman & Wakefield, Portugal, 2017)

Como mostra o gráfico, os setores que mais se destacam são os da alimentação e moda. É também bastante perceptível a substituição as despesas de restauração pelo consumo de bens alimentares, o que pode ser explicado pelo efeito natural da crise, e que estagnou em 2017. Isto reflete uma mudança de hábitos por parte da população. Outro aumento também bastante perceptível é no setor da moda, que normalmente é também um setor bastante afetado pela crise, e esta tendência pode ser justificada pela “força” dos operadores de retalho e também por um aumento de maiores cadeias de vestuário “a baixo preço”. O que se observa, então, é que os retalhistas, através das suas estratégias (promoções, descontos e outros), têm conseguido captar a atenção dos consumidores.

Na mesma linha, segundo (Observatório do Comércio, 2000), “os Centros Comerciais parecem estar mais diretamente vocacionados, encontrando-se por ordem decrescente de importância, em termos de estabelecimentos, o setor da «restauração» (11,8%), onde incluem restaurantes, cafés, snack-bares, gelatarias, etc; a rubrica «outros serviços» com 11,3%; os «artigos de decoração/têxteis para o lar» (7,5%); o «vestuário para senhora» (7,4%); o «vestuário misto» (6,9%); os «acessórios» de uso pessoal, dos quais fazem parte, por exemplo, as malas, relógios, bijuterias, (5,1%); e por último, os

«cabeleireiros/centros estética» com 5%”. Relativamente a ginásios/*health clubs*, farmácias e hipermercados, o seu aparecimento nos Centros Comerciais acaba por ser algo mais recente e, normalmente, encontram-se num número mais reduzido de Centros Comerciais.

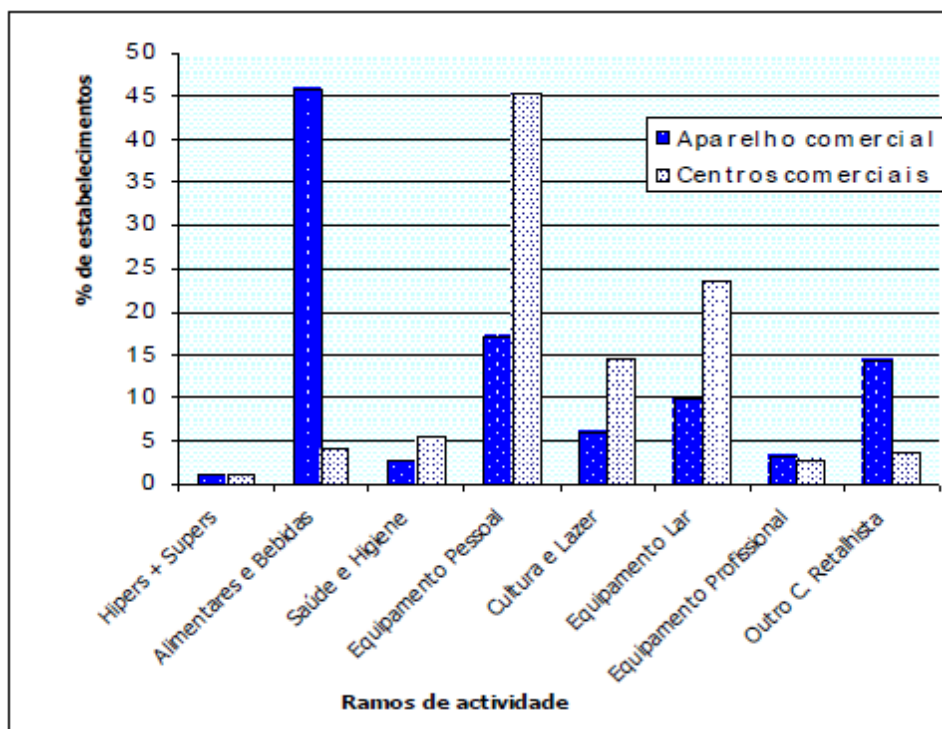


Figura 6 - Observatório do Comércio - 1999

É interessante também observarmos os pontos em que o mix de lojas mais variou ao longo dos anos, comparando então o comércio tradicional com os Centros Comerciais. Os ramos mais significativos que se observam no comércio tradicional são os géneros alimentares e as bebidas com cerca de 46%, o equipamento pessoal, com cerca de 17%, outro comércio a retalho, cerca de 14%, e o equipamento para lar, 10%. Relativamente aos Centros Comerciais temos, para as rubricas referidas anteriormente, 4%, 45%, 3,5% e 23,5%, respetivamente. Para além do destaque evidente do equipamento pessoal nos Centros Comerciais, os outros ramos que se destacam são o equipamento para o lar (23,5%) e a cultura e lazer (14,5%), (Observatório do Comércio, 2000).

Alguns autores encontraram uma relação positiva entre a orientação do lazer e os resultados de desempenho do Centro Comercial (Yiu & Xu, 2012). Com estes dois gráficos (Figura 5 e 6) conclui-se que, ao nível do mix de lojas, se verifica um aumento e

transformação nos setores da restauração, no sentido em que se vê a introdução de novos conceitos e as áreas de lazer ainda são pouco exploradas.

Cada vez mais observamos que os Centros Comerciais têm o objetivo da criação de uma atmosfera cada vez mais propícia ao ato de compra e do abastecimento. No entanto, para isto acontecer, para além da arquitetura e do design, que acaba sempre por atrair mais clientes, torna-se cada vez mais essencial que os Centros apostem no mix de lojas, de forma a que tenha um leque alargado de opções de forma a que consiga atrair e satisfazer as necessidades dos consumidores (Observatório do Comércio, 2000).

Assistimos também, a uma propagação do comércio para além das vias tradicionais, como as vendas à distância via Internet, oferta de serviços (entregas ao domicílio, cartões oferta, serviço de apoio ao cliente), parcerias com empresas distribuidoras de combustíveis entre outros.

A inovação tecnológica trouxe aos Centros Comerciais um dos seus maiores concorrentes, o comércio eletrónico. “Em 2017 o volume de vendas online em Portugal aumentou em 12,3%, atingindo os 4,73 milhões de euros” (Chushman & Wakefield, 2018 : 6).

### **3.2 – Mix ótimo de lojas**

Nos últimos anos, o estudo sobre o mix de lojas dos Centros Comerciais tem vindo a gerar muito interesse, uma vez que os Centros Comerciais têm, hoje, uma grande importância estratégica e económica.

Os Centros Comerciais têm vários papéis que podem ser vistos sob diferentes perspetivas: como um local de negócios, como uma propriedade e como um investimento. Assim, é crucial que os Centros Comerciais consigam entender todas estas perspetivas antes de determinarem os seus objetivos e incorporarem o mix de retalhistas apropriado. Estes espaços têm um maior fluxo de clientes, comparativamente a outros tipos de pontos de venda, uma vez que se tornaram não só num espaço de compras, mas também um local que consegue oferecer aos seus clientes atividades sociais e recreativas (Burnaz & Topcu, 2011).

Da análise da literatura existente nesta área, é possível concluir que o mix ótimo de lojas é um dos elementos mais importantes para o sucesso de um centro comercial e, devido à sua complexidade, não existe um modelo científico para o determinar (Yiu & Xu, 2012). Assim, perante o desenvolvimento de um espaço comercial, o que acontece normalmente é que os gestores apenas seguem algumas regras práticas ou confiam na sua própria experiência, o que pode causar resultados inferiores ao que seria o ótimo (Burnaz & Topcu, 2011). Vários autores, como (Abratt et al., 1985; Hirschman, 1987; Alexander e Muhlebach, 1989, 1990; Brown, 1992b; Ibrahim et al. al., 2003; Teller e Reutterer, 2008), afirmam que o sucesso de um centro comercial depende desta variável uma vez que o mix de lojas é fundamental para a atração de mais clientes, e desta forma aumentar as vendas para os retalhistas.

Os Centros Comerciais que conseguem o sucesso têm, geralmente, um mix complementar de lojas (Silverman, 1992), ou seja, todas as lojas trabalham juntas de forma a satisfazer as necessidades/desejos dos clientes em determinada área (Greenspan, 1987). Desta forma podem ser criadas sinergias possibilitando que as compras se efetuem de uma vez, num único espaço, “*one-stop Shopping*”<sup>3</sup>. O que se observa é que os clientes tendem, cada vez mais, a repartir as suas compras por diferentes lojas, sendo importante conseguirem obter tudo o que precisam em apenas uma viagem (Kaufman; Lane, 1996, apud Yiu & Xu, 2012), no entanto como afirma o *Institute of Real Estate Management* (1990), o mix ótimo de lojas irá depender de vários aspetos, como a localização, a sua área envolvente, o tamanho do centro comercial, as lojas âncora e também da necessidade do cliente, que varia sempre de cliente para cliente. Na mesma linha de raciocínio, (Teller & Reutter, 2008) defendem que é importante termos em conta o *Marketing Mix*<sup>4</sup>, sendo algumas das suas componentes a localização, o estilo de venda, o preço, a estratégia de mercadorias, o estacionamento disponível, as instalações e o entretenimento.

As lojas âncora são, normalmente, lojas de maior dimensão que estão associadas a marcas mais conhecidas, atraindo assim mais os clientes. O maior fluxo de clientes que este tipo

---

<sup>3</sup> É um termo que teve origem nos Estados Unidos, para descrever um modelo em que o cliente consiga atender às suas múltiplas necessidades, num único local.

<sup>4</sup> Segundo o autor (Teller & Reutter, 2008), é um conjunto de variáveis que influenciam a forma como os consumidores respondem ao mercado. Consiste naquilo que o Centro Comercial consegue fazer para influenciar a procura dos seus produtos.

de lojas consegue criar é benéfico para os Centros, visto que o aumento do número de consumidores leva ao conseqüente aumento do lucro e ao desenvolvimento do próprio Centro Comercial. Existe assim uma maior capacidade de atração por parte do centro comercial devido à existência de lojas âncoras, que também causam impacto a nível de imagem (Finn & Louviere, 1996). A imagem que o consumidor tem do Centro Comercial é importante, visto que as decisões de onde comprar irão depender da percepção que o mesmo tem das alternativas existentes. Desta forma, (Finn & Louviere, 1996) fizeram um estudo que investigou o impacto que as lojas âncora e outras características físicas têm sobre a imagem que os consumidores possuem sobre os Centros Comerciais. Um dos resultados mais significativos deste estudo, baseado em inquéritos, foi a descoberta de que a presença de lojas de preços baixos está associada a uma percepção mais fraca de qualidade, oferta diversificada e bom serviço ao cliente. Não foi possível chegar a conclusões acerca da presença de lojas âncora, pois os resultados dependem fortemente da loja âncora em particular que está presente no centro. (Finn & Louviere, 1996). Normalmente, as lojas âncora ocupam a maior parte do espaço do Centro, gerando a maioria dos rendimentos e atraindo a maior parte dos clientes. Como já concluído por vários autores, as lojas âncora são muito importantes para funcionamento de um Centro Comercial, uma vez que se conseguem destacar das demais lojas, já que se tratam de marcas reconhecidas nacionalmente. Geralmente, este tipo de loja ocupa uma área maior relativamente às restantes lojas, visto que gera “mais lucro” para o Centro. No entanto, também é necessário ter em atenção que a loja âncora varia de zona para zona, com a existência de concorrentes e com o tamanho do Centro Comercial (Bruwer, 1997).

(Brueckner, 1993 : 6) afirma que as vendas (variável considerada como medidor do nível de performance) de uma determinada loja aumentam à medida que as restantes lojas ao seu redor vão crescendo, isto porque o Centro Comercial irá ficar mais atrativo para os clientes. Desta forma concluiu que “as lojas devem ser otimizadas para tornar o Shopping Center o mais lucrativo possível”<sup>5</sup>.

Esta relação entre o tamanho das lojas e a maior capacidade de atração do Centro Comercial tem mais impacto ao nível da imagem do centro na presença das lojas âncora

---

<sup>5</sup> Tradução livre. No Original “Inter-store externalities must be "optimized" to make the center as profitable as possible” (Brueckner, 1993 : 6)

(Brueckner, 1993) concluiu que as lojas âncora geram um efeito positivo nas restantes lojas do Centro Comercial, na medida em que os consumidores acabam por ir conhecer as restantes lojas. Assim teremos um maior número de consumidores, que consequentemente fará crescer o lucro do centro e as suas oportunidades de desenvolvimento.

Apesar do problema de o mix de lojas conferir muita complexidade à sua formulação, vários autores tentam encontrar uma “solução” para este problema. (Bruwer, 1997) usou inquéritos como base para o seu estudo, tendo em conta a preferência dos entrevistados por diferentes categorias e subcategorias de bens e serviços, e tendo em conta a probabilidade de compra. O objetivo deste estudo foi determinar o mix ótimo de lojas antes da construção de um Centro Comercial na África do Sul, tendo como proposta uma área total de 13.000 m<sup>2</sup>, com cerca de 30 retalhistas, sendo a loja âncora um supermercado com cerca de 2.000 m<sup>2</sup>. Este autor considera que um mix equilibrado de lojas é aquele que se completa em termos de qualidade e variedade dos produtos vendidos, em que o número e tipo de lojas se prendem com a necessidade de desejos da população na sua área de captação<sup>6</sup>.

Os entrevistados foram solicitados, sem qualquer tipo de limitação, a identificar as suas categorias preferidas, colocando posteriormente 5 delas por ordem de preferência (independentemente do número de categorias que tinham definido como sendo as preferidas na primeira fase). O autor, ao comparar as duas tabelas, observou falta de coerência relativamente a algumas das respostas dos entrevistados. Veja-se, como exemplo, o que acontece com as lojas de música/cd, que nas categorias preferidas dos consumidores definidas na primeira fase se encontrava em décimo quarto lugar, e que passou para vigésimo nono lugar quando os consumidores ordenaram as cinco preferidas. Situações contrárias também se verificam. A categoria *Boutique* não ficou entre as preferidas na primeira fase, mas após a segunda fase de perguntas passou para terceiro lugar.

O autor perguntou também aos consumidores qual a probabilidade de estes fazerem compras nas lojas que indicavam como preferidas. Foi-lhes também perguntado, de forma

---

<sup>6</sup> (Bruwer, 1997), considera uma zona primária (5-8 Km), zona secundária (8-15 Km) e uma zona terciária (>25 Km).

mais específica e direta, com perguntas de resposta aberta, quais as lojas ou marcas que gostariam de ver no centro comercial. Para conseguir obter resultados, e tendo em conta que algumas das respostas eram contraditórias, o autor usou um índice que tem em conta a posição em que cada categoria se encontra nas diferentes perguntas feitas.

Tenant category/subcategory (store type)	Preference position	Rank position	Likelihood position	Index total <sup>a</sup>	Final position
Men's clothing outfitter	6	1	6	13	1
General clothing outfitter	4	2	9	15	2
Pharmacy	2	6	13	21	3
Butchery	3	8	11	22	4
Ladies' clothing outfitter	9	4	10	23	5
Financial institution (bank)	9	13	3	25	6
Sport shop	11	5	14	30	7
Medical/dental surgery	8	26	2	36	8
Computer/software shop	17	15	5	37	9
Shoe store	10	7	21	38	10
Bakery	10	14	15	39	11
Book/stationery store	5	17	18	40	12
Off sales/bottle store	32	11	1	44	13
Coffee shop	16	22	8	46	14
Boutique (ladies)	26	3	17	46	15
Video store	12	31	4	47	16
Restaurant	1	25	24	50	17
Haberdashery	21	10	19	50	18
Fast-food outlet	15	20	16	51	19
Hardware store	14	32	7	53	20
Gift/curio shop	18	9	29	56	21
Car parts dealer	20	16	20	56	22
Furniture/household appliances	7	19	34	60	23
Art-hobby/craft shop	18	12	31	61	24
Music/CD shop	11	27	25	63	25
Ice cream parlour/dairy	22	29	23	63	26
Toy/games dealer	23	22	22	67	27
Hairdresser	13	30	32	75	28
Pet shop	19	34	23	76	29
Dry cleaner	18	33	26	77	30
-----					
Florist	25	18	35	78	31
Watchmaker/jeweller	24	21	37	82	32
Delicatessen	31	24	27	82	33
Educational products shop	29	24	33	86	34
Gymnasium/health club/spa	18	39	30	87	35
Photo development/camera shop	28	23	38	89	36
Fish and chips dealer	27	40	28	95	37
Estate agency	33	28	39	100	38
Travel agency	30	35	40	105	39
Outdoor-related shop	34	41	36	111	40

Notes: <sup>a</sup>Index total = preference position, rank position and Likelihood position  
 --- Indicates cut-off point for first 30 categories

Figura 7 - Ranking da preferência do consumidor

Os resultados obtidos com base na metodologia usada pelo autor (tendo em conta a preferência dos entrevistados por categoria, por subcategoria e por probabilidade de compra) deste estudo encontram-se resumidas na Figura 7, com um maior destaque para as lojas de vestuário, farmácia, padaria e instituições financeiras.

O estudo que agora será descrito será fundamental para este relatório, uma vez que foi com base nele que foi realizado o estudo de caso que será detalhado no capítulo seguinte. (Yiu & Xu, 2012) desenvolveram um estudo que tem como base uma analogia entre um Centro Comercial e um ecossistema, e investiga a relação espécie-área e a distribuição de abundância. Esta analogia já tinha sido usada anteriormente por outros autores, e baseia-se na ideia de que o número de diferentes espécies (tipos de lojas) que podem coabitar num determinado ecossistema depende da área desse mesmo ecossistema. Para que haja equilíbrio entre todas as espécies é também necessário que cada uma não ocupe mais do que uma determinada área.

A relação entre número de espécies e área é dada por uma lei geral da Ecologia, e pode ser expressa da seguinte forma: sendo  $S$  o número de espécies,  $A$  a área do Centro Comercial e  $c$  e  $z$  coeficientes a estimar então  $S = cA^z$ , ou seja  $\ln(S) = \ln(c) + z \ln(A)$ .

Esta relação (espécie-área) pode ser explicada pela teoria neutra unificada da biodiversidade de (Hubbell, 2001 apud Yiu & Xu, 2012), que nos diz que os organismos de todas as espécies acabam por ter algumas propriedades ecológicas idênticas, ou seja, aplicada à situação do Centro Comercial, a composição de espécies pode variar, mas o número total das mesmas permanece relativamente constante, sempre sujeito à área total do Centro Comercial (Yiu & Xu, 2012).

Os autores usaram os dados relativos a vinte e três Centros Comerciais situados em Hong Kong no ano de 2007 para estimarem os coeficientes  $c$  e  $z$ , tendo chegado à seguinte expressão:  $\ln(S) = 0.78 + 0.20\ln(A)$ .

Conhecendo o número de espécies que podem coexistir, torna-se depois possível encontrar a área que cada uma delas deve ocupar, tendo em conta que haverá espécies mais e menos abundantes. Sendo  $n_i$  a área ocupada pela espécie  $i$  (ordenadas da mais abundante para a menos abundante),  $N$  é a área total do Centro e  $k$  a proporção de área restante que deve ser ocupada por  $i$  (valor a ser estimado), então  $n_i = Nk(1 - k)^{i-1}$ . Tendo em conta os dados que serviram de base a este estudo, os autores chegaram à seguinte expressão:  $\ln\left(\frac{n_i}{N}\right) = -1.36 - 0.30(i - 1)$ .

A classificação que os autores usaram para definirem as diferentes espécies possíveis, a coexistir num centro comercial, apresenta-se na figura 8.



Level 1	Level 2	ULI code	Level 3	
Goods	Clothing, footwear, and accessories	D, E	Adult and youth apparels Adult and youth accessories Child apparels and accessories Sports wear and equipment Footwear	
	Books, toys, and gifts	M, N	Toys, novelties, souvenirs and gifts Books and magazines Records, tapes, cds and dvds Stationery and paper products Tv and computer games	
	Electronics and electrical appliances	G	Electrical appliances Electronics and telecommunication products Computers and peripheral products	
	Watches, jewelry, and ornament	P	Watches and clocks Jewelry, goldsmith and ornament Arts and antiques	
	Health and beauty	S, T	Health and beauty products/cosmetics Pharmacy Physical fitness equipment/massage equipment Equipment or assistance devices for the elderly or disabled Optician	
	Daily merchandise	A	Convenience stores Personal goods Supermarkets/hypermarkets	
	Home furnishings and household goods	F, H	Metal works Furniture, beddings, and furnishings Kitchen and sanitary fittings Flower and plant Aquariums and pets	
	Specialty stores	A, K, M	Musical instruments Collectable Religious goods Automobiles Department stores Discount stores	
	Foodstuffs	B	Meat, fruits and vegetables Snacks and bakery Specialty food Wine cellars	
	Food and beverage	C	Restaurants (other than fast food) Fast food Light refreshments	
	Services	Financial services	X	Banks/loan and mortgage Currency exchange Securities and investment brokerage
		Real estate	X	Property management Decoration/interior design Real estate agency
	Tailors and shoemakers	T	Fashion designer and tailors Shoemakers Costume rental	
Health services	Y	Clinics and health centers Dentistry Acupuncture and aromatherapy		
Education	W	Schools/learning centers for academic purposes Learning centers for interest purposes Overseas education admission services Child care centers Car driving schools		
Personal services	T	Barber and beauty parlours Physical fitness centers, figure saloons and gymnasias Fortune tellers Massage and spa Employment agency Telecommunication services		
Classification hierarchy of tenant species			Photo-taking and film development Printing and photocopying	

(continued)

Personal services	T	Barber and beauty parlours Physical fitness centers, figure saloons and gymnasia Fortune tellers Massage and spa Employment agency Telecommunication services Photo-taking and film development Printing and photocopying
Travel	T	Car rentals Hotels, guesthouses and holiday bungalows Travel agency Delivery services
Housekeeping	T	Repair services and pest control Laundry and cleansing Maid agency
Government, institution, or community	Y	Community services Public utilities
Entertainment	W	Cinemas and theatres Disco/karaoke Sports Gambling centers Game centers Photo-sticker taking Internet bars Rentals of books, vcds, dvds and videotapes

Figura 8 - Classificação das espécies, segundo os autores (Yiu & Xu, 2012)

Esta categorização tem 20 espécies de retalhistas, e está dividida em Bens e Serviços que por sua vez ainda se encontram divididos por subcategorias, de acordo com o tipo de bens/serviços oferecidos. No caso de um retalhista que venda mais do que um tipo de bem (se vender, por exemplo, roupa e calçado), este irá ser classificado considerando o tipo de mercadoria dominante.

Os resultados da análise deste modelo sugerem que o tamanho do Centro e o número de espécies de retalhistas estão fortemente correlacionados, pelo que aumentar o número de espécies, sem levar em conta o tamanho do Centro Comercial, pode não ajudar a alcançar o mix ótimo de lojas. É importante ter em conta que a ineficiência irá surgir quando há muitas espécies de inquilinos num pequeno Centro, ou quando existem poucas espécies num grande Centro Comercial (Yiu & Xu, 2012). Os autores afirmam que as estratégias do mix de lojas nos Centros Comerciais são regidas por dois princípios, o número de espécies do mix de lojas está relacionado com o tamanho do Centro e que a alocação da área segue uma distribuição geométrica.

(Bean, Noon, Ryan, & Salton, 1998) desenvolvem um modelo de otimização não linear para apoiar a decisão acerca do tipo e número de lojas a considerar num centro comercial. O modelo considera ainda a localização que as diferentes lojas devem ocupar no centro, e as interações existentes entre elas. O objetivo considerado foi o valor atual para o centro comercial do mix de lojas no horizonte temporal considerado, assumindo que cada loja paga uma renda anual que tem em conta uma estimação das vendas de cada loja.

(Carter & Allen, 2012) também desenvolvem um modelo de otimização em que o objetivo é a maximização do valor total das rendas. Assumem uma estrutura espacial em corredor, com uma loja âncora em cada um dos extremos. O modelo determina o espaço a alocar a cada tipo de loja.

(Burnaz & Topcu, 2011) desenvolvem uma abordagem multicritério para a definição do mix ótimo de lojas, tendo por base a interação com um grupo de especialistas. Os fatores que foram considerados como mais importantes foram aqueles relacionados com o mercado, fatores financeiros, retalhistas e outros específicos de cada centro comercial em particular (como a escolha da loja âncora). Foram depois encontradas correlações entre os diferentes fatores definidos. Os autores conseguiram priorizar os fatores a ter em conta na tomada de decisão, concluindo que os mais importantes são: garantir uma grande diversidade de lojas, receitas por metro quadrado, importância das marcas presentes, e escolha da loja âncora.

#### **Parte 4: Estudo de Caso**

O estudo de caso deste relatório irá considerar a aplicação do modelo apresentado em (Yiu & Xu, 2012), descrito na secção anterior, ao caso do Palácio do Gelo. O Palácio do Gelo é um dos principais negócios da Movidia, empresa pela qual fiquei responsável, e pode verificar-se que, neste momento, não apresenta uma taxa de ocupação a 100%, pelo que fez sentido estudar a situação deste Centro.

Como mostra a figura 9, o Palácio do Gelo tem uma área total de 71,809.86 m<sup>2</sup>, tendo 10% do seu espaço livre. Desta forma, este estudo terá o objetivo de perceber se este espaço ainda não ocupado deverá ser ocupado por tipos de lojas já existentes, reforçando algumas espécies, ou se deverá ser afeto a novas categorias ainda não presentes no centro

comercial. Será ainda possível verificar se a área das categorias existentes está ou não longe das áreas preconizadas pelo modelo.

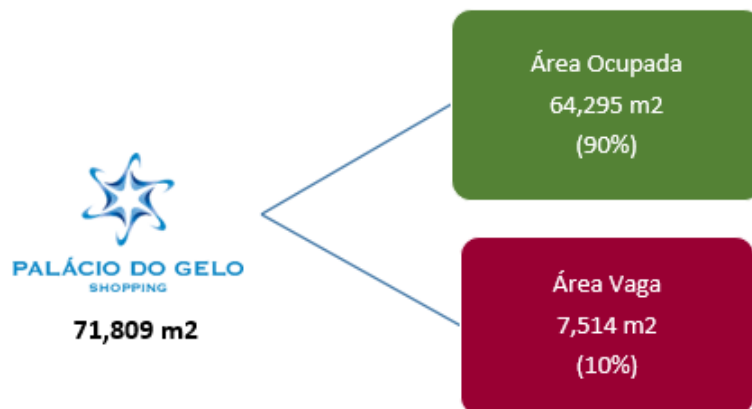


Figura 9 - Taxa de ocupação do Palácio do Gelo

Ir-se-ão considerar as categorias de lojas seguidas em (Yiu & Xu, 2012), colocando cada uma das lojas presentes no Palácio do Gelo na categoria que lhe estiver mais próxima, tendo sempre em conta o tipo de mercadoria/serviço dominante da loja. Nas tabelas que se seguem apresentam-se as cento e vinte e quatro lojas do Palácio do Gelo, devidamente classificadas consoante as categorias existentes, onde temos noventa e uma lojas de bens e trinta e três de serviços, que se encontram ordenadas por ordem decrescente de área ocupada.

Bens			
<b>Roupas, calçados e acessórios</b>	<b>M2</b>	<b>Alimentos</b>	<b>M2</b>
H&M	2,073.85	Croissant D'Ouro 5	317.48
C&A	1,302.67	Quiosque Jota Cake	46.88
Sport Zone	840.52	Olá	42.38
Desigual	814.28	GenévCrep	36.82
Cortefiel	692.57	Nata Lisboa	34.68
Tiffosi	663.02	Quiosque JC "Buondi"	16.00
United Colors of Benetton	583.26	Quiosque Delta Onda 1	12.25
PRONUPTIA	362.55	Quiosque Delta Onda 2	12.25
Energy	327.42	<b>Saúde e beleza</b>	<b>M2</b>
Zippy	310.00	Perfumes & Companhia	415.83
Shop 1One	298.60	OMB	244.49
Springfield	283.84	Multiópticas	208.14
Punt Roma	276.46	Farmácia Pinto Campos	182.38
Lanidor	250.13	Grand Optical	116.96
Inside	230.03	Pluricosmética	95.06
UpStyle	213.52	Flormar	83.85
Mango	212.65	Windex	60.70
Chicco	197.22	O Boticário	16.00
Salsa	192.57	<b>Livros, brinquedos e presentes</b>	<b>M2</b>
Lion of Porches	189.48	Brinka - enjoy toys!	948.33
Calzedonia + Intimissimi	183.45	Bertrand	292.30
Natura Selection	181.34	<b>Alimentos e bebidas</b>	<b>M2</b>
DECENIO	165.76	Rodizio do Gelo	831,11
MaryPaz	160.00	Cervejaria Antártida	658,49
Women's Secret	156.41	Bar Americano	492,13
Levi's	130.48	Pizza Hut	217,90
Quebramar	130.48	McDonald's	159,35
Fashion Covers	120.78	Chef China	130,47
Giovanni Galli	120.19	Green's	130,47
Ana Sousa	119.68	Restaurante Serra da Estrela	125,08
Lacoste	92.68	Pastelaria do Palácio do Gelo	122,94
Aldo	90.35	Santa Grelha	120,19
Globe	90.35	Telepizza	107,63
SUITS INC. Mundo dos Fatos	88.46	H3	107,48
Eureka Shoes	60.25	Ali Baba Kebab	101,71
ACADÉMICO VISEU	52.94	Loja das Sopas	71,86
Loja LUX	26.62	Piantella - QUASI PRONTI	69,48
<b>Mercadoria diária</b>	<b>M2</b>	Pans & Company	68,17
Jumbo Hipermercado	11,332.44	Sushi Japonês	53,79
Press Center-Cigarette	114.06	Vitaminas	53,02
Tabak	41.45	Subway	52,03
<b>Eletrônica e eletrodomésticos</b>	<b>M2</b>	<b>Relógios, jóias e ornamentos</b>	<b>M2</b>
Fnac	2,514.22	Ouriversaria Preciosa	84,39
Rádio Popular	2,383.61	Bluebird	84,15
Worten Equipamentos	56.87	Ouriversaria Pereirinha	65,10
Pc Speed	10.00	Angels	57,54
		Parfois	47,64
		<b>Lojas Especializadas</b>	<b>M2</b>
		Companhia de 4 Patas	176,32
		Newash	56,40
		Rádio Estação Diária, 96,8 FM	53,52
		Quiosque Jumbo	16,00

Serviços			
<b>Serviços pessoais</b>	<b>M2</b>	<b>Serviços financeiros</b>	<b>M2</b>
Forlife Desporto e Bem-Estar	13.211,88	Caixa Geral de Depósitos	107,91
Forlife Cabeleireiro e Estética	434,57	Millennium BCP	80,7
NOS	110,00	Banco BIG	70,45
Meo	103,95	<b>Total</b>	<b>259,06</b>
Foto Click	94,47	<b>Costureiros e sapateiros</b>	<b>M2</b>
Viatel	91,71	Party Fiesta	134,70
The Phone House	68,58	Mister Minit	19,00
Vodafone	33,11	<b>Total</b>	<b>153,70</b>
<b>Total</b>	<b>14.148,27</b>	<b>Educação</b>	<b>M2</b>
<b>Entretenimento</b>	<b>M2</b>	Visabeira K.& Research	136,64
Cinemas NOS	2.400,00	<b>Total</b>	<b>136,64</b>
Polar & Brincar	2.357,25	<b>Viagem</b>	<b>M2</b>
Bowling & Play Center	1.623,35	Viagens Abreu	83,00
Ice Club & Lounge Viseu	1.407,28	Mundicor	45,88
Bar do gelo	145,18	<b>Total</b>	<b>128,88</b>
Espaço refeição criança	66,66	<b>Serviços de saúde</b>	<b>M2</b>
<b>Total</b>	<b>7.999,72</b>	Beiralab	62,67
<b>Agência imobiliária</b>	<b>M2</b>	<b>Total</b>	<b>62,67</b>
Aki	2.166,49	<b>Serviço de limpeza</b>	<b>M2</b>
Mob Cozinhas	830,15	Lavandaria do Palácio do Gelo	54,27
Loja do Gato preto	666,43	<b>Total</b>	<b>54,27</b>
Casa	388,07		
BO Concept	344,36		
Casa Alegre - Bordallo Pinheiro	234,75		
Vista Alegre	201,85		
Visahouse	44,47		
Cocktail Flower	14,85		
<b>Total</b>	<b>4.891,42</b>		

Figura 10 – Categorização das lojas do Palácio do Gelo

Para analisar a distribuição da área do Palácio do Gelo pelas várias espécies, foi usado o modelo estimado pelos autores (Yiu & Xu, 2012):  $Ln(S) = 0,78 + 0,20 Ln(A)$ , obtendo-se o valor de  $S$  igual a 20.42. O modelo prevê, desta forma, que para um Centro Comercial de área total de 71.808,86 m<sup>2</sup>, deveríamos ter cerca de vinte espécies diferentes, sendo que existem apenas dezoito, ou seja, poderia concluir-se que ainda haveria lugar para diversificar o tipo de lojas neste Centro.

Ao comparar a figura 10 com a preferência dos consumidores do estudo realizado por (Bruwer, 1997), apresentado na figura 7, pode verificar-se que as categorias mais preferidas estão associadas às lojas de roupa. Isto está de acordo com o que se passa

atualmente no Palácio do Gelo, uma vez que é a categoria com mais lojas e mais espaço associado.

Usando o logaritmo da segunda expressão também já estimada e apresentada pelos autores, como já explicada no capítulo anterior,  $Ln\left(\frac{n_i}{N}\right) = -1.36 - 0.30(i - 1)$ , pode calcular-se a área que cada espécie deveria ocupar, da mais dominante para a menos dominante.

Espécie (i)	$\ln(n_i/N)$	$n_i/N$	Área
1	-1,36	0,256661	18.430,52
2	-1,66	0,190139	13.653,66
3	-1,96	0,140858	10.114,88
4	-2,26	0,10435	7.493,29
5	-2,56	0,077305	5.551,17
6	-2,86	0,057269	4.112,40
7	-3,16	0,042426	3.046,54
8	-3,46	0,03143	2.256,94
9	-3,76	0,023284	1.671,98
10	-4,06	0,017249	1.238,63
11	-4,36	0,012778	917,60
12	-4,66	0,009466	679,78
13	-4,96	0,007013	503,59
14	-5,26	0,005195	373,07
15	-5,56	0,003849	276,38
16	-5,86	0,002851	204,74
17	-6,16	0,002112	151,68
18	-6,46	0,001565	112,37
19	-6,76	0,001159	83,24
20	-7,06	0,000859	61,67
			70.934,13

Figura 11 - Área a ocupar por cada espécie

<b>Espécie</b>	<b>Área Actual</b>	<b>Área sugerida</b>
Serviços pessoais	14.148,27	18.430,52
Roupas, calçados e acessórios	12.284,86	13.653,66
Mercadoria diária	11.487,95	10.114,88
Entretenimento	7.999,72	7.493,29
Eletrônica e eletrodomésticos	4.964,70	5.551,17
Agência imobiliária	4.891,42	4.112,40
Alimentos e bebidas	3.673,30	3.046,54
Saúde e beleza	1.423,41	2.256,94
Livros, brinquedos e presentes	1.240,63	1.671,98
Alimentos	518,74	1.238,63
Relógios, jóias e ornamentos	338,82	917,60
Lojas Especializadas	302,24	679,78
Serviços financeiros	259,06	503,59
Costureiros e sapateiros	153,70	373,07
Educação	136,64	276,38
Viagem	128,88	204,74
Serviços de saúde	62,67	151,68
Serviço de limpeza	54,27	112,37

Figura 12 - Comparação da área atual com a sugerida

É possível fazer uma comparação entre a área atual e a área sugerida pelo modelo, com a resolução da expressão anterior. Observamos então que várias categorias deveriam ter mais área associada. Na realidade, apenas mercadoria diária, entretenimento, agência imobiliária e alimentos e bebidas têm mais área do que era suposto. Segundo (Burnaz & Topcu, 2011), a administração de um Centro Comercial necessita de apostar em lojas âncora que são normalmente as maiores lojas de um centro comercial, como por exemplo, uma loja muito bem conhecida ou então um supermercado. Desta forma a loja âncora funcionará como um ponto de atração para os consumidores que visitam o Centro. No mesmo seguimento, (Finn & Louviere, 1996) reforçam a ideia de que as lojas âncora têm um grande impacto na imagem que os consumidores possuem sobre determinado Centro Comercial.

No Palácio do Gelo, a loja que é considerada âncora, desde a abertura do Centro Comercial, é a FNAC, sendo a terceira loja com mais área associada. No entanto apesar do Jumbo, Rádio Popular, Aki e H&M também serem das lojas com maior área, não são consideradas lojas âncora, uma vez que em comparação com a FNAC pagam um aluguer relativamente alto. Uma das razões da escolha da FNAC como loja âncora pode prender-se com o facto de ser uma loja com características diferenciadoras de todas as outras existentes na área de influência do centro comercial.



Uma das limitações da aplicação deste modelo à realidade do Palácio do Gelo prende-se com o facto de estarmos a trabalhar com modelos que se baseiam em estimações feitas tendo por base dados que estarão, possivelmente, bastante afastados da realidade Portuguesa: Centros Comerciais em Hong Kong em 2007. Na realidade, foi feito um esforço para que pudéssemos ter acesso a dados de Centros Comerciais portugueses, por forma a que fosse possível estimarmos modelos que se adequassem a esta realidade. Foram contactados vários operadores de Centros Comerciais em Portugal, não tendo sido possível em tempo útil ter acesso a dados que permitissem levar a cabo essa estimação (a maior parte dos operadores contactados informou não ser possível a disponibilização da informação pedida; o único operador que se disponibilizou a fornecer esses dados não o fez até ao momento da escrita deste relatório). Tendo a consciência dessa limitação no trabalho aqui apresentado, interessa perceber até que ponto o modelo é ou não sensível a diferentes valores dos seus parâmetros. Foi assim feita uma análise de sensibilidade, usando a funcionalidade de *Datatables* do Microsoft Excel, e considerando uma possível variação de parâmetros considerada possível pelos autores do modelo, tendo em conta o que se passa nos ecossistemas naturais, foram associados diferentes valores para  $Ln(C)$  na primeira linha, e na primeira coluna diferentes valores para o coeficiente  $z$ . Os resultados obtidos nessa análise de sensibilidade apresentam-se na figura 13.

20,42	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1
0,15	5,35	5,91	6,54	7,22	7,98	8,82	9,75	10,78	11,91	13,16	14,55
0,20	9,36	10,34	11,43	12,63	13,96	15,43	17,05	18,85	20,83	23,02	25,44
0,25	16,37	18,09	19,99	22,10	24,42	26,99	29,83	32,96	36,43	40,26	44,50
0,30	28,63	31,64	34,97	38,65	42,71	47,21	52,17	57,66	63,72	70,42	77,83
0,35	50,08	55,35	61,17	67,60	74,71	82,57	91,25	100,85	111,45	123,18	136,13
0,40	87,59	96,81	106,99	118,24	130,67	144,42	159,61	176,39	194,94	215,44	238,10

Figura 13 - Sensibilidade do modelo aos valores estimados por (Yiu & Xu, 2012)

Com esta análise de sensibilidade aos parâmetros do modelo que permite calcular o número de lojas, pode-se observar que o modelo estudado é bastante sensível a estes parâmetros, pelo que seria muito interessante que os mesmos fossem estimados para uma realidade portuguesa, sendo esta uma grande limitação deste estudo caso. Isto faz com que os resultados obtidos tenham de ser analisados com cuidado, não sendo possível tirar conclusões acerca do mix ótimo de lojas sem as devidas reservas.

## **Parte 5: Conclusão**

A realização deste estágio curricular, revelou-se bastante útil, nesta etapa final do Mestrado em Gestão. Permitiu não só uma consolidação dos conteúdos adquiridos ao longo da minha formação académica, mas também possibilitou o desenvolvimento tanto de capacidades individuais como de trabalho (nomeadamente na utilização de ferramentas informáticas), sendo um bom passo para a inserção no mercado de trabalho.

A elaboração do presente relatório teve como base estudar um dos elementos mais importantes para o sucesso de um Centro Comercial, o mix ótimo de lojas. Desta forma foi adaptado um estudo, realizado pelos autores (Yiu & Xu, 2012), em Hong Kong em 2007, ao Palácio do Gelo, que teve como base o facto deste Centro Comercial ainda ter 10% do seu espaço disponível. Pretendia-se, assim, concluir se este espaço livre deverá ser ocupado por tipos de lojas já existentes, ou por outras categorias ainda não presentes no Centro Comercial.

Como conclusão deste estudo, e tendo em conta que a ineficiência surge quando existem muitas espécies de inquilinos num pequeno Centro, ou quando existem poucas espécies num grande Centro, (Yiu & Xu, 2012), podemos dizer que o Palácio do Gelo pode ainda apostar na diversificação das categorias existentes, e reforçar algumas categorias já existentes, como serviços pessoais, roupa, calçado e acessórios, saúde e beleza e alimentos (tendo em conta a diferença de espaço entre a área sugerida pelo modelo e a área atualmente ocupada).

Uma das grandes limitações deste modelo reside no facto de estarmos a trabalhar com estimativas dos autores, obtidas através de dados de Centros Comerciais em Hong Kong. O modelo é bastante sensível a variações dos seus parâmetros, pelo que seria interessante que estes parâmetros fossem estimados para uma realidade portuguesa, o que seria uma boa base para estudos futuros e muito importante para este tema.

## Bibliografia

- Bean, J. C., Noon, C. E., Ryan, S. M., & Salton, J. S. (1998). Selecting Tenants in a Shopping Mall. *Interfaces, Vol 18*, 1-9.
- Brueckner, J. K. (1993). Inter-Store Externalities and Space Allocation in Shopping Centers. *Journal of Real Estate Finance and Economics, Vol 7*, 5-16.
- Bruwer, J. W. (1997). Solving the ideal tenant mix puzzle for a proposed shopping centre: a practical research methodology. *Property Management, Vol 15*, 160-172.
- Burnaz, S., & Topcu, Y. I. (2011). A Decision Support on Planning Retail Tenant Mix in Shopping Malls. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol 24*, 317-324.
- Carlton, D., & Perloff, J. (2000). *Modern industrial organization*. 3.ed. New York: Addison-Wesley.
- Carter, C. C., & Allen, M. T. (2012). A Method for Determining Optimal Tenant Mix ( Including Location ) in Shopping Centers. *Cornell Real Estate Review, Vol 10*, 72-85.
- Cushman & Wakefield. (2017). *Centros Comerciais, Portugal*. A Cushman & Wakefield Research Publication.
- Cushman, & Wakefield. (2018). *Retalho Portugal*. A Cushman & Wakefield Research Publication.
- Diniz, A. M., & Versiani, L. B. (2006). Domestic and international demand for the tourism product. *Turismo Visão e Ação, Vol 8*, 91-104.
- Figueiredo, D. A. (2016). *Modelo de Geomarketing e Estatística Espacial para Gestão das Recolhas do Instituto Português do Sangue e da Transplantação*. Relatório de estágio, Universidade de Lisboa.
- Finn, A., & Louviere, J. J. (1996). Shopping Center Image, Consideration, and Choice: Anchor Store Contribution. *Journal of Business Research, Vol 35*, 241-251.
- Greenspan, J. (1987). Solving the ideal tenant mix puzzle for a proposed shopping centre: A practical research methodology. *Journal of Property Management, Vol 15*, 160-172.
- Holbrook, M., & Hirschman, E. (1982). Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions. *Journal of Marketing, Vol 46*, 92-101.
- Júnior, A. D. (2002). *Fatores Influentes no Processo de Escolha da Localização Agroindustrial no Pananá: Estudo de um caso de uma Agroindústria de Aves*. Florianópolis.
- Observatório do Comércio. (2000). *Centros Comerciais em Portugal: Conceito, tipologias e dinâmicas de evolução*.
- Oppewal, H., & Holyoake, B. (2004). Bundling and retail agglomeration effects on shopping behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services, Vol 11*, 61-74.
- Pinheiro, A. S. (2016). *Logística Urbana: Desafios e Inovação*. Dissertação, Mestrado em Gestão do Território e Urbanismo, Especialidade em Ornamento do Território e Urbanismo, Universidade de Lisboa.

- Reigadinha, T. (2012). *Localização de Retalho: As Teorias Clássicas no Caso Português*. Projecto de tese, Doutoramento em Gestão, Ciência Aplicada à Decisão, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra
- Silverman, R. (1992). Pitfalls in shopping center lease use and exclusive clauses. *Real Estate Review*, 2-60.
- Tauber, E. (1972). Why Do People Shop? *Journal of Marketing*, Vol 36, 46-49.
- Teller, C., & Reutter, T. (2008). The evolving concept of retail attractiveness: What makes retail agglomerations attractive when customers shop at them? *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol 15, 127-143.
- Teller, C., Alexander, A., & Floh, A. (2016). Agglomeration and Its Stores. *Industrial Marketing Management*, Vol 52, 6-17.
- Visabeira, G. (2016). *R&C Anual*. Grupo Visabeira.
- Yiu, C. Y., & Xu, S. Y. (2012). A tenant-mix model for shopping malls. *European Journal of Marketing*, Vol 46, 524-541.
- Yusof, J. M., Musa, R., & Rahman, S. A. (2012). The Effects of Green Image of Retailers on Shopping Value and Store Loyalty. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol 50, 710-721.