
**A IMPORTÂNCIA DO MARKETING ESTRATÉGICO
NA SOBREVIVÊNCIA DE UM SHOPPING CENTER NA CIDADE DE
ARAGUAÍNA****Aurilanny Rocha de Freitas**

(Bacharel em Administração)

Luciana Mecenas Cruz

(Bacharel em Administração)

Nilson Ferraz dos Santos

(Bacharel em Administração)

Sebastião Ricardo Franco

(Especialista em Administração Hospitalar)

E-mail: aurilanny@revemar.com.br

O crescimento e expansão da indústria de shopping center no Brasil e no mundo é notória e irreversível. Este fenômeno ocorre tanto nas capitais bem como nas cidades do interior, principalmente em cidades de médio porte. São reunidos no mesmo local, dentro de uma estrutura física planejada, dezenas de lojas, as quais comercializam uma gama infinita de produtos. Essa variedade de produtos vai do fast food à restaurantes sofisticados, disponibilizando ainda, cinemas, locais de entretenimento infantil e em muitos incluindo teatros. Alguns shoppings promovem shows artísticos, exposições de cunho cultural e outros eventos. Todo esse portfólio de opções é visando oferecer conforto e entretenimento aos seus usuários de forma bastante atraente. Dentro deste cenário, Araguaína que possui todas as características para o desenvolvimento de um shopping center de médio porte, vem fechando as portas das lojas do seu centro comercial.

Palavras-chave: Araguaína; Marketing Estratégico; Shopping.

1. INTRODUÇÃO

O objetivo geral deste artigo é saber porque o shopping center da cidade de araguaína está fechando suas portas para o público, enquanto no restante do país este tipo de empreendimento cresce.

Após a crise econômica que o todo o mundo atravessou em 2009, o cenário de 2010 apresenta se de forma positiva e com fortes promessas de crescimento. Essa nova tendência, já se apresenta nos últimos dias do ano que se passou e intensifica mais ainda nas primeiras semanas do novo ano. Já é perceptível o crescimento dos vários segmentos, inclusive o comércio varejista e entretenimento.

Esta performance tem uma forte influência das estratégias de marketing nas empresas, e também nos shoppings centers de todo o país. É impressionante o

surgimento em curtos períodos de shoppings, tanto nas capitais como nos interiores de médio porte do Brasil.

Contrariando tudo isso, Araguaína ainda não acompanhou essa desenvoltura do restante do país. Apesar de apresentar muitas das características necessárias para implantação deste empreendimento, a cidade está fechando todas as lojas do único shopping center existente na mesma. Daí a real necessidade da confecção do presente artigo para o entendimento desse fenômeno.

Conforme Glauco Beinenstein, professor da Escola de Arquitetura e Urbanismo da Universidade Federal Fluminense, a configuração do formato urbano brasileiro contemporâneo, tem sofrido consideráveis modificações. Dentre estas destacam-se aquelas resultantes da presença de expressões do setor terciário tais como os *shoppings centers*.

Henrique Falzoni, presidente da Associação Brasileira de *Shoppings Centers* (ABRASCE), confirma a afirmação de Beinstein, que os shopping centers tradicionais têm uma longa vida como formato varejista, mas com um aperfeiçoamento ainda maior: estão agregando cada vez mais entretenimento e lazer ao seu *mix*. Diante do exposto, o presente artigo pretende explorar este tema, após o um levantamento junto alguns lojistas do *shopping* de Araguaína, e verificar o insucesso deste empreendimento.

2. SHOPPING CENTER

2.1 Definição de *shopping center*

Para Las Casas (2004), *shopping center* é a centralização da administração e a determinação planejada, através de um marketing estruturado, de várias lojas que farão parte do shopping. Entre elas existe uma ou mais lojas principais (loja-âncora), de grande porte, cuja finalidade é gerar tráfego no local. Kotler & Armstrong (1994), define “*shopping center* é um agrupamento planejado de varejistas desenvolvido, possuído e administrado como uma unidade.

Para Requião (1984) Os *shoppings centers*, quando do início de seu funcionamento, origina mais de um empreendimento distinto: um reúne investimento imobiliário que administra e promove o marketing conjunto das lojas que compõem o shopping e as aluga. O aluguel destas lojas processa um outro negócio, este com cifras bem maior que o primeiro, que são as vendas a varejo ou por atacado.

No caso da locação de lojas, a administração é exercida por empresa criada pelos investidores quotistas que têm como remuneração do capital as receitas decorrentes do aluguel das lojas. Descontadas as despesas operacionais e os impostos e encargos fiscais. O valor da locação é estabelecido como um percentual fixo do faturamento bruto da loja. Obedecido um valor mínimo como limite inferior, evitando que lojas deficitárias se eximam do aluguel. Aquelas classificadas com “lojas âncora” se beneficiam com uma redução deste percentual. Os contratos oferecidos são por um longo prazo garantindo ao

comerciante fixar um ponto por vários anos. Para que o aluguel móvel se faça sobre bases reais.

O contrato inclui uma cláusula que garante ao locador o exercício de uma fiscalização intensa e constante do faturamento dos lojistas de todos registros de operações comerciais, concedendo o direito de realização de auditorias. As Normas Gerais Complementares de Locação de Salões Comerciais situados no Centro Comercial, adicionadas ao contrato de locação, permitem que a administração do Shopping interfira na utilização das lojas, em aspectos tais como: Construção do imóvel e sua destinação, modificações do projeto de construção; projetos e obras; utilização dos salões comerciais; as áreas de circulação e uso comum e dos serviços; o aluguel; a fiscalização do aluguel apurado com base nas vendas brutas; os encargos e despesas decorrentes da locação; a garantia das exigências dos poderes públicos; a cessão, sublocação ou empréstimo dos salões comerciais; o regulamento interno e a associações dos lojistas. (Wikipédia).

Nestes centros comerciais são encontradas lojas de vários segmentos, praças de alimentação, espaços para lazer e serviços. Possuem lojas-âncoras e estratégias de marketing para atrair um maior público. Deve possuir também estacionamento amplo, com vagas o mais próximo das lojas, escadas rolantes, escadas de emergência, bem como elevadores de uso dos clientes e de serviços, para maior comodidade e segurança dos usuários, essas são características bem definidas dos *shoppings centers* (Gazeta Mercantil, 24 jul. 1995).

A Associação dos Lojistas do Shopping é quem estabelece a relação entre a administração e os lojistas e é também a encarregada de programas desenvolvidos para ambos.

Nos últimos anos vem surgindo uma nova modalidade de pontos de vendas. São os quiosques, boxes e carrinhos, que são distribuídos ao nos corredores internos dos shoppings. Para atuar nestes espaços os comerciantes não precisam pagar luvas, em contrapartida o preço do aluguel geralmente é igual ou superior ao cobrado das lojas.

Para o direito de uso das lojas o comerciante precisa pagar um valor que é denominado de *luvas*. Além das *luvas*, também é estabelecido um aluguel mínimo e um percentual sobre o faturamento da loja, que é repassado ao proprietário dos shoppings centers (Wikipédia).

Os valores médios das locações por metro quadrado, na Região Metropolitana do Rio de Janeiro, em 1996, variavam entre R\$ 27,00 e R\$ 50,00 e as *luvas* cobradas com valores entre R\$ 1.000,00 e R\$ 2.000,00 por metro quadrado. As modalidades como boxes, carrinhos e quiosques, pagam somente uma taxa de instalação correspondente ao valor de um aluguel e meio.

Segundo Bueno (1999) os gêneros de comércio permitidos são estabelecidos, por convenção, no ato da compra da loja. Deste modo evita-se a instalação ou o aluguel de lojas que fujam ao padrão ou à categoria definida para o Shopping, porém não havendo restrição quanto ao número de lojas do mesmo gênero.

Bueno (1999), salienta ainda que, o Shopping, independente da forma de administração (empresa ou condomínio), mobiliza um contingente expressivo de empregados que se encarregam da sua manutenção, segurança e conforto. Disposto de ampla área construída, grandes espaços para estacionamento de veículos, de áreas de carga e descarga de mercadorias, subestações elétricas de alta tensão. Instalações centrais de ar condicionado, sistemas de abastecimento de água e esgotamento sanitário, sistema de gás canalizado, segurança contra incêndios e patrimonial, contando ainda com um fluxo contínuo diário de milhares de pessoas, o Shopping Center se equipara a uma cidade exigindo uma estrutura de operação e manutenção de porte e de nível técnico aprimorado, o que requer a presença permanente de técnicos de nível médio e superior. Conta ainda com atividades que geralmente são terceirizadas, como os serviços de limpeza, sanitização (dedetização e desratização), coleta de lixo, manutenção de jardins, etc. Além destas, mantém serviços jurídicos e contábeis, de marketing, de promoção e publicidade.

O objetivo dos proprietários de shoppings centers é meramente imobiliário, pois quase 100%

destes proprietários não possuem lojas nestes centros comerciais. Atualmente os proprietários de shoppings centers variam de apenas um proprietário, até grandes grupos, como bancos e construtoras.

2.2 Breve histórico dos shoppings centers

De acordo com Padilha (2006), logo do término da 2ª Guerra mundial, houve um grande aceleração demográfica, bem como um crescimento econômico norte-americano, isto permitiu o crescimento da indústria automobilística, com isso a população buscou áreas mais periféricas, ou seja, mais distantes dos centros. Com isso o comércio precisou de estratégias para atingir este consumidor em potencial. Daí nasceu o modelo de *shoppings centers*, que são conhecidos atualmente. Surgido nos Estados Unidos, na década de 50, estabeleceu modelos estruturais e operacionais, que logo, foram copiados pelos demais países. Para a economia norte americana estes aglomerados comerciais representaram grande importância em sua economia, pois as cifras faturadas nas cerca de 40 mil unidades existentes no país perfizeram em 1994, cerca de US\$ 800 bilhões, o que significou cerca de 55% das vendas de todo o comércio varejista daquele ano.

Padilha (2006) expõe que *os shoppings centers* nasceram nos Estados Unidos em consequência com a intenção de criar uma cidade “artificial” sem problemas urbanos como trânsito, chuva, sol, pedintes, acidentes e falta de estacionamento nas ruas.

Este conceito de shopping surgiu no Brasil, em 1966, com a inauguração do Shopping Center Iguatemi São Paulo, que ainda hoje é referência no Brasil inteiro.

O crescimento mais acelerado se deu na década de 90, quando se espalhou pelas capitais do país e interiores. Nesta década, no Brasil existiam cerca de 800 Shoppings em operação, dos quais, somente 136 eram filiados à Associação Brasileira de Shopping Center. Os empreendimentos ligados a esta entidade faturam cerca de R\$ 10 bilhões em 1995 e em 1996 encerraram o ano com um montante de vendas de R\$ 12 bilhões, o que representou 18% do faturamento do comércio varejista no país. Isto significou dizer que este segmento empregou 218 mil pessoas em suas

21.150 lojas. Para os não-associados, em torno de 650 centros, em 1996 segundo as estimativas da ABRASCE, os valores apresentados acima podem ser bem maiores.

A tabela extraída do site da ABRASCE (Associação Brasileira de *Shoppings Centers*), demonstra claramente esta evolução do aumento dos shoppings entre 1996 e 2007.

Tabela 4.0 – Tabela de evolução do número de shoppings no Brasil

	1976	%	1986	%	1996	%	2007	%
Main Cities	7	87,5	23	69,7	80	58,8	189	54,6
Smaller Cities	1	12,5	10	30,3	56	41,2	157	45,4
Total	8	100	33	100	136	100	346	100

Fonte: www.abrasce.com.br (15/12/2008).

Segundo a ABRASCE, além de seu 346 *shoppings* (sendo 333 em operação e 13 em construção), a indústria também apresenta um crescimento notável em termos de ABL (área bruta locável) totalizando mais de 7,3 milhões de m², chegando a uma venda em 2006 de R\$ 44,0 bilhões (o que representa 18% do faturamento de todo o varejo nacional, excluindo os setores automotivos e de derivados de petróleo) e ainda, se destaca como um grande pólo empregados, gerando uma grande demanda de mão-de-obra, tornando-a cada vez mais especializada e diferenciada. Dados estes que serão ilustrados a seguir:

Tabela 5.0 – Dados da Indústria de shoppings no Brasil

Brasil 2007	
Número Total de Shoppings	346
Área Bruta Locável (em m ²)	7.376.499
Área Construída (em m ²)	55.658.000
Vagas para Carros	440.000
Lojas Satélites	52.712
Lojas Âncoras	1.300
Salas de Cinema/Teatro	1.315
Empregos Gerados (mil pessoas)	524.090
Faturamento (Estimado – R\$ bilhões)	44
Tráfego de Pessoas (milhões por mês)	203
Vendas em Relação ao Varejo Nacional (*)	18%

(*) Excluído setor automotivo

Fonte: www.abrasce.com.br (extraído em 15/12/08)

3. IMPLANTAÇÃO DE UM SHOPPING CENTER

Em função da enorme dificuldade de encontrar grandes áreas nas regiões centrais das cidades, levou os empreendedores a priorizar terrenos mais distantes, porém que mantinham facilidades de circulação viária. Para um shopping center obter sucesso é necessário passar por etapas como planejamento, projeto, construção, mixagem, comercialização, entre outras até sua inauguração.

São itens fundamentais para se implantar um shopping, segundo Gruen e Smith, arquitetos norte-americanos:

1. Necessidade de planejamento mercadológico. Sendo realizada uma pesquisa de mercado e o planejamento do composto de lojas, equacionando suas dimensões em função da área do comércio que se pretende atingir.
2. Condições de tráfego adequadas. O acesso deve ser rápido e fácil até o centro comercial, através do sistema viário da região.
3. Localização compatível. Deverá ser localizado próximo a bairros residenciais e caso seja distante o acesso deve ser rápido.
4. Facilidade de estacionamento. As áreas de estacionamento devem apresentar uma relação adequada e suficiente à dimensão do conjunto de lojas do centro e o mercado a que este pretende servir.
5. Compostos de lojas. Os shoppings center diferem dos conglomerados de lojas comuns em virtude de apresentarem um composto de loja (store mix) que permite a satisfação integral das necessidades de compra dos clientes de sua área de comércio.

Na opinião de vários especialistas a localização é considerada como uma das decisões estratégicas e um fator importante para o sucesso de um Shopping Center.

Conforme Kotler (1998), ao se determinar a localização de um empreendimento, as empresas devem definir que nível de despesas irá investir em marketing, para atingir seus objetivos, porque segundo ele a localização faz parte do composto de marketing (4 Ps).

Ainda segundo Kotler (1998), os 4 Ps do marketing são descritos desta forma:

- Produto – um bem tangível ofertado pela empresa para o mercado para satisfazer a um desejo ou necessidade.
- Preço – e quanto o consumidor paga pelo produto.
- Praça (ou distribuição) – inclui as várias atividades assumidas pela empresa para tornar o produto acessível e disponível aos consumidores-alvo.
- Promoção – são as atividades da empresa para comunicar e promover seus produtos ao mercado alvo.

Alguns outros fatores são fundamentais na localização e implantação de um Shopping Center, conforme Jardim (2005).

- Quanto ao terreno, deve-se avaliar suas características, tais como acessibilidade e condições de infra-estrutura de transportes, energia e saneamento;
- Distância do terreno até a zona central, avaliando as condições e acesso à infra-estrutura de transportes e quais os mais utilizados, analisando o tempo para se chegar até o centro comercial;
- Consultar o Plano Diretor da cidade, verificando quais os projetos para a cidade e o local do centro de consumo;
- Analisar e mensurar densidade demográfica, projeção de crescimento populacional, número de domicílios, faixas de renda, média de valor gasto com consumo no varejo, frequência a shopping centers;
- Levantar hábitos e costumes locais como: onde e o que se compra, tempo disponível para compras, tipos de lazer e cultura, existência e distância dos mesmos;
- Distâncias entre os shopping centers e outros centros comerciais existentes;
- Realizar levantamento da concorrência atual ou futura.

Para Borgonovi (2006), mais que a localização é o conhecimento exato dessa população, pois só assim será possível prever o comportamento mediante a concorrência, como será a comunicação com seu público e como será a escolha da composição de lojas do Shopping (tenant *mix*) ou *mix* de lojas, que é

determinado com base na análise dos dados levantados e em estudos da viabilidade econômica do empreendimento como um todo.

Afirma ainda Borgonovi (2006), que escolher o *mix* é hoje a tarefa mais árdua, pois a maioria das lojas, são comuns em todos *shoppings centers*, e não tem uma fórmula para tal escolha. A definição do número de lojas âncoras e satélites devem ser realizadas com bastante critério, de forma que o *mix* de operações garantam uma maior variedade de produtos e serviços aos consumidores.

As determinadas lojas âncoras geralmente supermercados ou lojas de departamentos de renome que, nos primeiros Shoppings, eram consideradas essenciais para o sucesso do empreendimento, atualmente vêm sendo substituídas por núcleos formados por lojas de menor porte, mas que atraem público, com praças de alimentação, conjunto de pequenos cinemas, etc. Deve-se em parte essa mudança ao declínio sofrido pelas lojas de departamento de porte que, nos últimos anos, têm encerrado suas atividades ou diminuído o número de lojas e filiais (Bueno, 1999).

4. TIPOS DE SHOPPING CENTER

Bueno (1989) cita classificação de alguns tipos de shopping centers com base na Internacional Council of Shopping Center (ICSC), juntamente com a ABRASCE:

- Vizinhança – reúne lojas de conveniência e tem como âncora o supermercado variando sua área entre 3 mil a 15 mil m².
- Comunitário – venda de mercadorias em geral, com área entre 10 mil e 35 mil m², ancorado em lojas de departamento ou de descontos, supermercados ou hipermercados.
- Regional – mercadorias em geral, mas com cerca de 50% alugados a lojas satélites de vestuário, dispendo uma área de 40 mil a 80 mil m²; pelo seu porte só é viável nas grandes cidades e para um público consumidor das classes A e B;
- Especializado – composto por lojas especializadas/temáticas como modas, decoração, material esportivo, etc., geralmente

sem lojas âncoras, áreas que variam entre 8 mil e 25 mil m², e onde as compras são geralmente planejadas e não por impulso do cliente, direcionado para as classes A e B.

- Outlet Center – constituídos por lojas de fábricas e off-price que oferecem preços mais baixos, pagam aluguéis menores e cujo custo de construção é mais reduzido devido às diferenças de acabamento, dispondo de áreas que variam de 5 mil a 40 mil m², possuindo como âncoras grandes lojas de fábricas. Está dirigido principalmente para as classes B e C de cidades com população acima de 300 mil habitantes.
- Power Centes – reúne um conjunto de lojas âncoras normalmente constituídas por category killers, lojas de departamento ou de desconto ou off-price e com reduzido número de lojas satélites, ocupando áreas entre 8 mil a 25 mil m².
- Discount Center – composto normalmente por lojas que trabalham com grandes volumes de produtos vendidos a preços reduzidos com áreas entre 8 mil e 25 mil m².
- Festival Mall – comporta somente lojas dedicadas ao lazer, à cultura e restaurantes em áreas de 8 mil a 25 mil m² e é dirigido às classes A e B nas grandes cidades.

5. REVITALIZAR, EXPANDIR OU CONSTRUIR UM NOVO SHOPPING

Os empreendimentos estão sempre se renovando para se adequar às novas exigências do mercado.

Os *shoppings centers* não são diferentes, devem estar sempre se renovando, se adequando as modernas tendências de arquiteturas, criando estratégias de marketing e prestando serviços de alta qualidade, tudo isso para atrair e trazer o público para dentro de suas lojas.

Quando isso não ocorre a administração logo perceberá uma queda no seu faturamento mensal,

fechamento de lojas, queda nas vendas, aumento da inadimplência e outros fatores negativos.

Segundo o Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento de Mercado (IPDM), encomendado pela ABRASCE, uma pesquisa revelou que 47% dos shoppings brasileiros estão planejando para breve ou executando projetos de expansão.

Então quando se cria uma expectativa em torno do empreendimento ele deverá satisfazer a percepção do lojista bem como do cliente, e isto deverá ser feito através de um planejamento minucioso, pois os custos são muito altos, seja para revitalizar, seja para expandir, seja para empreender um novo *shopping*.

6. MÉTODOS E CONCLUSÃO

Araguaína é uma cidade de médio porte, com aproximadamente 150 mil habitantes. Está localizada na região norte do país a 1.200 km da capital do país, Brasília, tem como atividades principais a agropecuária, com um rebanho bovino de quase 8 milhões de cabeças e um comércio forte e com uma associação comercial atuante. Possui 3 faculdades, com aproximadamente 8 mil estudantes universitários, fazendo dela uma cidade universitária.

No ano de 2008 foi percebido um êxodo de várias lojas que compunham o shopping, o que despertou uma curiosidade do porquê da saída dos lojistas do *shopping* da cidade de Araguaína.

O modelo de *shopping center* que se tem atualmente na cidade de Araguaína, foi construído a menos de 10 anos. No início de sua construção era apenas uma loja, depois iniciou-se a idéia de um *shopping* com administração familiar.

Seu espaço total construído é de 2.280 m², com 30 salas (incluindo cinemas e área de alimentação) e 5 quiosques. Atualmente o *shopping* está funcionando com apenas 2 lojas. A 775, loja de roupas e O Boticário, franquia de perfume.

Para entender os motivos da saída das lojas do shopping foi feita uma pesquisa exploratória, na tentativa de esclarecer as possíveis causas. Foram pesquisados os lojistas que ainda permaneceram no *shopping*, ex-lojistas e também a administração do shopping.

Quando foi tabulada as pesquisas feita junto aos lojistas e ex-lojistas, detectou-se que o principal motivo do fechamento das lojas era a ausência de estacionamento exclusivo para o *shopping*. O segundo principal motivo, conforme os lojistas foi o valor do aluguel e por último foi à falta de cliente no *shopping*.

Após entrevistar a administradora do *shopping*, detectou-se que o motivo do fechamento das lojas, não eram os motivos relacionados pelos lojistas, mas sim um problema estrutural.

Como foi citado anteriormente, o *shopping* iniciou-se para ser uma loja familiar, depois com adaptações se tornou um *shopping center*. Com as adaptações, foram usados três engenheiros diferentes, e nesse revezamento de profissionais não planejaram a escada e a saída de emergência.

Neste tipo de empreendimento, a saída de emergência é obrigatória, por não possuir este item, o corpo de bombeiros local estabeleceu um prazo para o fechamento do shopping. E sua reabertura, caso fosse interesse da administração do shopping, estaria condicionada a uma reforma.

Mediante todo o exposto anteriormente, percebe que a parte estrutural foi o motivo que culminou no fechamento das lojas do *shopping center* da cidade de Araguaína, porém há ainda o depoimento dos lojistas atuais e ex-lojistas, que mencionam a falta de estacionamento, os preços praticados nos aluguéis e a falta de clientes.

Com as causas expostas acima sobre o fechamento das lojas do shopping, percebe-se que não houve um planejamento de marketing para este empreendimento. A falta de um estacionamento devido a localização muito central dificulta o acesso, influenciando na fuga das pessoas do centro comercial. A questão estrutural é outro fator que culminou no fechamento das lojas, por falta de análise do projeto

não perceberam a falta de uma saída de emergência. E o último dos fatores detectados na pesquisa é o preço do aluguel muito alto, inviabilizando os negócios dos lojistas.

Em todos os quatro aspectos: falta de estacionamento, preço de aluguel elevado, fuga de clientes, falta de saída de emergência, são itens do mix de marketing que não foram respeitados, comprovando que a falta de um planejamento estratégico de marketing pode levar a ruína um empreendimento desta envergadura e de suma importância econômica para a cidade.

Conforme foi citado, a localização é um ponto crucial para a sobrevivência de um shopping. Araguaína é uma cidade estratégica em franca expansão que comportaria um estudo de outro local para a construção de um novo shopping com maiores dimensões e mais moderno, o que propiciaria sanar os gargalos expostos anteriormente, que culminou no fechamento de seu único shopping.

Para isso deverá ser feito um planejamento estratégico de marketing, com isso não cometer os mesmos equívocos anteriores. Um trabalho conjunto entre a associação comercial, os empreendedores e lojistas interessados juntamente com a ASBRACE, que é hoje no Brasil a maior autoridade em shopping centers, viabilizaria a operacionalização de um centro comercial para a cidade de Araguaína.

7. REFERÊNCIAS

REQUIÃO, Rubens. **Considerações jurídicas sobre os shopping centers no Brasil**. In: ARRUDA, José Soares, LOBO, Carlos A. da S. (Coord.) Shopping Centers: aspectos jurídicos. São Paulo: Ed. Ver.dos Tribunais, 1984. p. 146.

BOGONNOVI, Zildo. **Um Negócio de Varejo**. Gestão de Shopping Centers, São Paulo, jul.2006.

Jardim, Marco A. **Gestão de Shopping Center**. Fundação Getúlio Vargas.2005

Kotler, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e controle**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 1988.

REVISTA CIENTÍFICA DO ITPAC

Volume 3. Número 3. Julho de 2010.

Las Casas, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ABRASCE – Associação brasileira de shopping center.

Disponível em : <http://www.abrasce.com.br>.

Moacyr, Gustavo Bueno. Shopping Centers: Atualidade Brasileira da Tendência Mundial. Disponível em:

<http://www.senac.br/informativo/bts>

Sautchuk, Christiane Martinez. **Proposta de um Modelo de Gestão para Projetos de Revitalização de um Shopping Center na região de Curitiba**. Disponível em :

<http://www.ct.utfpr.edu.br>.