

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

DAVID HUNNER VIEIRA DO LAGO

**INFLUÊNCIA DE LOJAS ÂNCORAS DE EXPERIÊNCIA NA PERFORMANCE
FINANCEIRA DE *SHOPPING CENTERS*: UM ESTUDO MULTICASO**

CAXIAS DO SUL

2026

DAVID HUNNER VIEIRA DO LAGO

**INFLUÊNCIA DE LOJAS ÂNCORAS DE EXPERIÊNCIA NA PERFORMANCE
FINANCEIRA DE *SHOPPING CENTERS*: UM ESTUDO MULTICASO**

Dissertação de Mestrado submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Fernanda Lazzari

CAXIAS DO SUL

2026

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
Sistema de Bibliotecas UCS - Processamento Técnico

L177i Lago, David Hunner Vieira do
Influência de lojas âncoras de experiência na performance financeira de shopping centers [recurso eletrônico] : um estudo multicaso / David Hunner Vieira do Lago. – 2026.
Dados eletrônicos.
Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2026.
Orientação: Fernanda Lazzari.
Modo de acesso: World Wide Web
Disponível em: <https://repositorio.ucs.br>
1. Administração. 2. Centros comerciais. 3. Lojas de departamentos. 4. Consumidores. 5. Comércio varejista. I. Lazzari, Fernanda, orient. II. Título.
CDU 2. ed.: 005:339.378.2

Catalogação na fonte elaborada pela(o) bibliotecária(o)
Márcia Servi Gonçalves - CRB 10/1500

DAVID HUNNER VIEIRA DO LAGO

**INFLUÊNCIA DE LOJAS ÂNCORAS DE EXPERIÊNCIA NA PERFORMANCE
FINANCEIRA DE *SHOPPING CENTERS*: UM ESTUDO MULTICASO**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de pesquisa: Inovação e Competitividade

Aprovado em: 06/05/2026

Banca examinadora:

Prof^a. Dr^a. Fernanda Lazzari - Orientadora
Universidade de Caxias do Sul – PPGA

Prof^a. Dr^a. Cíntia Paese Giacomello - Avaliadora
Universidade de Caxias do Sul - PPGA

Prof. Dr. Deonir De Toni - Avaliador
Universidade de Caxias do Sul - PPGA

Prof. Dr. Marcelo Faoro de Abreu - Avaliador
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof. Dr. Jéfferson Augusto Colombo - Avaliador Externo
Fundação Getulio Vargas - FGV

Dedico este trabalho aos meus pais e
minha família, que sempre me
incentivaram.

AGRADECIMENTOS

A jornada que culmina nesta dissertação foi marcada por aprendizados, desafios e crescimento pessoal e profissional. Ao longo desse caminho, muitas pessoas foram fundamentais, e é com gratidão que registro aqui meu reconhecimento.

Agradeço primeiramente à minha família, pelo amor, incentivo e apoio incondicional. À minha esposa, pelo companheirismo diário, pela compreensão nas ausências e pelo apoio firme em cada etapa deste processo. Ao meu filho, cuja presença ilumina meus dias e me inspira a buscar sempre o melhor. Vocês são minha base e minha maior motivação.

Aos meus pais e familiares, agradeço pelos valores que me ensinaram e por sempre acreditarem em mim.

À minha orientadora, Prof^a. Fernanda Lazzari, agradeço por toda a jornada da orientação, pela escuta atenta e por me instigar a ampliar o olhar sobre o tema. Seu profissionalismo e dedicação foram essenciais para a construção deste trabalho.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, minha gratidão pelo conhecimento compartilhado e pela inspiração ao longo do curso.

Aos colegas de turma e amigos de jornada, deixo meu reconhecimento pelas trocas, incentivos e pela parceria construída ao longo do mestrado.

Por fim, agradeço a todos os profissionais que aceitaram contribuir com este estudo por meio de entrevistas e conversas abertas. Sem essa colaboração generosa, esta pesquisa não teria sido possível.

RESUMO

As lojas âncoras de experiência, operações de uso misto como restaurantes e operações de entretenimento vêm se consolidando como estratégias para ampliar o fluxo de visitantes, prolongar o tempo de permanência e promover experiências diferenciadas em shopping centers. Nesse sentido, essa pesquisa tem como objetivo analisar a influência da implantação de lojas âncoras de experiência na *performance* financeira de *shopping centers*, a partir de um estudo multicaso com abordagem qualitativa e quantitativa. O tema ganha relevância em um contexto de transformação do varejo, impulsionado pela ascensão do *e-commerce*, pela mudança nos hábitos de consumo e pela necessidade de reinvenção dos espaços físicos de compra. A metodologia adotada contempla a análise de três casos de *shopping centers* brasileiros que incorporaram âncoras de experiência entre 2018 e 2023. Foram utilizados dados secundários (relatórios financeiros, fluxo de vendas, receita de aluguel, vacância) e dados primários obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores dos *shoppings*. A análise dos resultados emprega triangulação entre dados qualitativos e quantitativos, com apoio dos softwares. Os resultados preliminares indicam incremento real nas vendas e crescimento líquido na receita de aluguel acima dos índices inflacionários, além da reconfiguração positiva do *mix* de lojas no entorno das novas âncoras. Esses achados evidenciam que as âncoras de experiência não apenas cumprem um papel atrativo, mas também contribuem para a sustentabilidade econômica dos *shoppings*.

Palavras-chave: *shopping centers*; lojas âncoras de experiência; performance financeira; experiência do consumidor; varejo físico.

ABSTRACT

Experience-anchor stores, mixed-use operations such as restaurants and entertainment venues, have increasingly been consolidated as strategies to expand visitor traffic, extend dwell time, and promote differentiated experiences in shopping centers. In this context, this research aims to analyze the influence of implementing experience-anchor stores on the financial performance of shopping centers through a multiple-case study using both qualitative and quantitative approaches. The topic becomes especially relevant in a context of retail transformation, driven by the rise of e-commerce, changes in consumer habits, and the need to reinvent physical shopping spaces. The methodology adopted includes the analysis of three Brazilian shopping center cases that incorporated experience anchors between 2018 and 2023. Secondary data were used, including financial reports, sales flow, rental income, and vacancy rates, as well as primary data obtained through semi-structured interviews with shopping center managers. The analysis of the results employs triangulation between qualitative and quantitative data, with software support. Preliminary findings indicate a real increase in sales and net growth in rental income above inflation rates, in addition to a positive reconfiguration of the tenant mix surrounding the new anchors. These findings show that experience anchors not only fulfill an attractive role, but also contribute to the economic sustainability of shopping centers.

Keywords: *shopping centers*; experience anchor stores; financial performance; consumer experience; brick-and-mortar retail.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Comparativo de vendas em Shoppings vs E-Commerce	20
Gráfico 2 - Número de visitantes em <i>Shoppings</i>	21
Gráfico 3 - Quantidade de publicações	29
Gráfico 4 - Gráfico ilustrativo do resultado da análise <i>Casual Impact</i>	50
Gráfico 5 - Comparação entre os grupos de tratamento e controle.....	53
Gráfico 6 - Variação da venda na área de influência da loja âncora A.....	58
Gráfico 7 - Variação da venda na área de influência da loja âncora B.....	59
Gráfico 8 - Variação da venda na área de influência da loja âncora C.....	60
Gráfico 9 - Variação das vendas totais do <i>Shopping A</i> após a implementação da loja âncora "A".....	61
Gráfico 10 - Variação das vendas totais do <i>Shopping B</i> após a implementação da loja âncora B.....	62
Gráfico 11 - Variação das vendas totais do <i>Shopping C</i> após a implementação da loja âncora C.....	63
Gráfico 12 - Comparação entre crescimento de vendas dos grupos de tratamento e controle para o shopping A.....	65
Gráfico 13 - Comparação entre crescimento de vendas dos grupos de tratamento e controle para o shopping B.....	66
Gráfico 14 - Comparação entre crescimento de vendas dos grupos de tratamento e controle para o shopping C	68
Gráfico 15 - Variação do aluguel na área de influência da loja âncora A	69
Gráfico 16 - Variação do aluguel na área de influência da loja âncora B	70
Gráfico 17 - Variação do aluguel na área de influência da loja âncora C.....	71
Gráfico 18 - Variação da geração de aluguel total no Shopping após a implementação da loja âncora "A"	72
Gráfico 19 - Variação da geração de aluguel total no Shopping após a implementação da loja âncora "B"	73
Gráfico 20 - Variação da geração de aluguel total no Shopping após a implementação da loja âncora "C"	74
Gráfico 21 - Comparação entre a rentabilidade de aluguéis dos grupos para o Shopping A.....	76

Gráfico 22 - Comparação entre a rentabilidade de aluguéis dos grupos para o shopping B.....	77
Gráfico 23 - Comparação entre a rentabilidade de aluguéis dos grupos para o shopping C.....	79

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Pesquisa conforme a lei de Lotka	24
Tabela 2 - Pesquisa conforme a lei de Bradford	25
Tabela 3 - Pesquisa conforme a lei de Zipf	27
Tabela 4 - Artigos mais relevantes	28
Tabela 5 - Resumo dos resultados encontrados	221

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxo de geração de valor	90
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados	80
Quadro 2 - Síntese analítica das entrevistas qualitativas por categoria e subcategoria	85
Quadro 3 - Resultado dos testes de hipótese	92

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRASCE Associação Brasileira de *Shoppings Centers*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMAS DE PESQUISA	18
1.2	OBJETIVOS.....	22
1.2.1	Objetivo Geral	22
1.2.2	Objetivos específicos	22
1.3	JUSTIFICATIVA.....	22
1.4	RELAÇÃO DA PROPOSTA COM A LINHA DE PESQUISA	29
2	REVISÃO DE LITERATURA	31
2.1	HISTÓRIA DO VAREJO E DOS <i>SHOPPINGS</i> : UMA VISÃO GLOBAL.....	31
2.2	HISTÓRIA DO VAREJO E DOS <i>SHOPPINGS</i> NO BRASIL.....	34
2.3	O PAPEL DAS LOJAS ÂNCORAS NO CONTEXTO DE <i>SHOPPING CENTERS</i>	39
2.4	A LOJA ÂNCORA COMO RECURSO ESTRATÉGICO.....	42
2.5	A RELAÇÃO DA LOJA ÂNCORA COM A VALORIZAÇÃO IMOBILIÁRIA E O INCREMENTO DE ALUGUEL	45
3	METODOLOGIA	47
3.1	TIPO DE PESQUISA	47
3.2	SELEÇÃO DOS CASOS.....	48
3.3	COLETA DE DADOS.....	48
3.4	PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS.....	49
3.5	TESTE DAS HIPÓTESES	55
3.6	CONSIDERAÇÕES ÉTICAS DA PESQUISA	57
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	58
4.1	EFEITO DA ÂNCORA NAS VENDAS DENTRO DA ÁREA DE INFLUÊNCIA.....	58
4.2	EFEITO DA ÂNCORA NO DESEMPENHO DE VENDAS DE TODO O EMPREENHIMENTO.....	61
4.3	COMPARAÇÃO DAS VENDAS ENTRE GRUPO DE CONTROLE E GRUPO DE TRATAMENTO	64

4.4	EFEITO DA ÂNCORA NA GERAÇÃO DE ALUGUEL NA ÁREA DE INFLUÊNCIA	68
4.5	EFEITO DA ÂNCORA NA GERAÇÃO DE ALUGUEL DE TODO O EMPREENDIMENTO.....	71
4.6	COMPARAÇÃO DA RECEITA DE ALUGUEL ENTRE GRUPO DE CONTROLE E GRUPO DE TRATAMENTO.....	74
4.7	RESULTADO DAS ENTREVISTAS QUALITATIVAS	79
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	91
6	CONCLUSÃO	96
6.1	SÍNTESE DOS RESULTADOS	96
6.2	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS.....	96
6.3	CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS	97
6.4	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	97
6.5	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	98
	REFERÊNCIAS	99
	APÊNDICE A — ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA....	106
	APÊNDICE B — TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).....	108
	APÊNDICE C — CÓDIGOS DOS TESTES REALIZADOS	111
	APÊNDICE D – ENTREVISTAS	181
	APÊNDICE E – RESULTADOS CONSOLIDADOS	221

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o ambiente de negócios enfrentado pelos *shoppings Centers* tem passado por uma série de mudanças significativas. O crescimento industrial e urbano, iniciado nos anos 1970, paralelamente gerou um aumento no setor de serviços, potencializando o crescimento do setor de *shopping centers*, que inicialmente contou com o financiamento de bancos públicos, como a Caixa Econômica Federal (CFE). Conforme a ABRASCE (Associação Brasileira de *Shoppings Centers*) o número de empreendimentos dobrava a cada 5 anos, até meados dos anos 2000 (Padilha, 2005). Desde 2013, apesar de uma base muito maior de empreendimentos, o setor apresenta crescimento de menos de dois por cento ao ano na quantidade de novos ativos, mesmo estando presente em apenas 245 dos 5.570 municípios do Brasil (ABRASCE, 2023).

Nos últimos anos, a crescente popularidade do comércio eletrônico, impulsionada pela digitalização e pelas novas demandas dos consumidores, tem desafiado o modelo tradicional desses centros comerciais. Nesse sentido, os empreendimentos têm apostado cada vez mais em lojas âncoras, que, segundo a definição da ABRASCE (2012), são lojas com mais de 1.000 m² de área bruta locável, compostas por grandes marcas ou estabelecimentos de renome que atraem uma parte substancial do fluxo de consumidores, desempenhando, assim, um papel estratégico e crucial. Em poucas palavras, o fato da perspectiva de possuir uma marca fazer uma pessoa se sentir bem é um atributo determinante, mesmo que a marca seja funcionalmente semelhante a outras concorrentes. (Solomon, 2015).

No entanto, os tempos mudaram, e os *shopping centers* já não podem ser definidos exclusivamente como centros de compra. Segundo a pesquisa 'Perfil do Freqüentador de *Shopping centers*', realizada pela ABRASCE (2023), apenas 37% do público vai aos *shoppings* com a intenção de fazer compras. Diversão, socialização, informação e solução de problemas são as demais motivações. Uma das principais consequências desse novo comportamento dos consumidores é a reconfiguração da oferta de lojas, com um crescimento consistente de segmentos como o de alimentação (Marinho, 2017).

Dessa forma, os empreendimentos têm buscado cada vez mais lojas que consigam gerar engajamento e atratividade entre os consumidores. As chamadas lojas "*wishlist*", que podem ser classificadas como âncoras de experiência, não

apenas desempenham a função tradicional de atrair consumidores, mas também estão cada vez mais orientadas para a criação de experiências diferenciadas. Conforme (Shanmugam, 2012) as âncoras são categorizadas em níveis, conforme os produtos que vendem, gerando atratividades diferentes ao público. De acordo com os estudos de (Howard, 2007), as lojas âncoras de experiência, são operações de uso misto como restaurantes e operações de entretenimento, que fazem com quem o consumidor fique mais tempo dentro de um *shopping* e, conseqüentemente, gaste mais dinheiro.

Esses estabelecimentos integram aspectos de entretenimento, gastronomia e serviços, além da venda de produtos, moldando uma experiência de consumo mais completa e integrada. A transição de um modelo puramente transacional para um modelo de experiência contribui para aumentar o tempo de permanência dos consumidores nos *shoppings*, além de estimular o consumo em outras lojas (Leung; Liu.; Zhou, 2024). Isso coloca essas as lojas âncoras de experiência no centro da estratégia de renovação dos *shopping centers*, uma vez que os consumidores, especialmente as gerações mais jovens, buscam não apenas a conveniência da compra, mas também uma experiência mais envolvente. Esse fenômeno ocorre, pois, conforme Solomon (2015), a sociedade está evoluindo de uma cultura de massa, em que muitos consumidores tem a mesma preferência, para uma cultura diversa, em que se tem uma quantidade quase infinita de opções. Nessa perspectiva, conforme a ABRASCE (2024), um dos principais atributos de um *shopping Center* é o seu *mix* de lojas, que quando bem equilibrado e diversificado consegue atrair clientes, mesmo os que moram longe.

Adicionalmente, as lojas âncoras de experiência desempenham um papel essencial na *performance* financeira dos *shopping centers*. Elas atuam como catalisadoras de fluxo de clientes, gerando não apenas impacto direto por meio de suas próprias vendas, mas também um efeito de transbordamento, que beneficia as lojas adjacentes (Konishi; Sandfort, 2003). Esse fenômeno é especialmente relevante em um contexto em que muitos *shoppings* enfrentam dificuldades com a vacância de lojas menores e desafios para manter os níveis de rentabilidade e fluxo de caixa. O sucesso das lojas âncoras de experiência pode ser visto como um elemento crítico para a sobrevivência e competitividade dos *shopping centers*, auxiliando na modernização dos espaços ao redor e, assim, criando um ambiente com capacidade de incrementar a rentabilidade.

Nesse sentido, esta dissertação visa investigar a relação entre a presença de lojas âncoras de experiência e a *performance* financeira dos *shopping centers*, utilizando uma abordagem de estudo multicaso, com métodos de pesquisa qualitativa (entrevistas) e quantitativa (comparativo de vendas e geração de aluguel das áreas estudadas).

Para tanto, este trabalho está estruturado em seis capítulos. Inicialmente, tem-se a introdução, em que são apresentados o contexto e a relevância do estudo, destacando a evolução dos shopping centers no Brasil e a importância das lojas âncoras de experiência como estratégia, além dos objetivos a que a pesquisa se propõe. Na sequência, o referencial teórico aborda a loja âncora como um recurso estratégico, além de temas como a história dos shoppings no mundo e no Brasil, a evolução do fluxo de visitantes nos últimos 13 anos e um comparativo entre o consumo em shopping centers e no comércio eletrônico no mesmo período. O capítulo 3 apresenta o método, detalhando a abordagem adotada, incluindo a definição dos critérios para seleção dos casos, bem como as técnicas de coleta e análise de dados, combinando métodos qualitativos e quantitativos.

O capítulo 4 contempla a apresentação e análise dos resultados, estruturada a partir do teste das hipóteses propostas. São analisados os efeitos das âncoras, especialmente as de experiência, sobre a área de influência, o desempenho de vendas e a geração de aluguel, tanto de forma isolada quanto em comparação entre grupos de controle e tratamento, permitindo uma avaliação robusta dos impactos dessas estratégias nos empreendimentos. O capítulo 5 discute os resultados obtidos à luz do referencial teórico, evidenciando suas implicações gerenciais e acadêmicas. Por fim, o capítulo 6 apresenta as conclusões do estudo, suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMAS DE PESQUISA

Nas sociedades antigas, alguns aspectos físicos constituíam elementos organizadores do tempo e dos espaços sociais, funcionando como centros de atividades, como a *ágora* grega, o *fórum* romano e, posteriormente, os bazares árabes, onde as atividades de troca sempre encontraram seu lugar. Esses espaços abertos, que funcionavam como locais de reunião foram substituídos, na cidade medieval, pelas praças de mercado, criadas pelos mercadores e suas mercadorias.

Eram nesses espaços que acontecia o abastecimento das populações locais (Garrefa, 2019).

O transbordo das atividades varejistas a partir dessas praças de mercado, cujos produtos comercializados acabavam por dar nome às ruas ao redor, fez com que a rua assumisse uma importância ainda maior como espaço público e lugar de encontro nos séculos XVIII e XIX. A Grand Place, em Bruxelas, é um exemplo paradigmático, sendo um caso emblemático de praça histórica onde o comércio se expandiu para o entorno e contribuiu para a formação de uma malha urbana viva e funcional. Assim, a cidade não era apenas cenário das trocas, mas era construída a partir delas, com o varejo desempenhando um papel fundamental na conformação dos espaços urbanos (Garrefa, 2019).

Tende-se a ver o *Shopping* como um fenômeno recente, americano e bastante banal, que nasceu da conveniência demográfica, mas o *Shopping* sempre esteve presente no contexto de mercado, com outros nomes e em formas um pouco diferentes, uma vez que desde o princípio da civilização, o mundo foi organizado em partes em torno da função do comércio. Até as sociedades agrárias mais simples, precisavam de locais para expor e vender suas mercadorias, e desse impulso vieram, mercados, povoados e cidades. O *shopping* é, em seu âmago, simplesmente um princípio organizacional que ainda não perdeu a utilidade talvez nunca perca (Underhill, 2004).

No início do século XX, a produção industrial fordista, ao provocar uma mudança no ritmo de vida, transformou a rua, espaço público por natureza, em um local rapidamente ocupado por seu principal produto – o automóvel. Esse espaço foi então substituído, nos espaços modernistas, pelos espaços planejados, onde o comportamento dos indivíduos também passou a ser regulamentado. Salvo raras exceções, produção industrial não consistiu em uma centralidade (Lefebvre, 1967). A cidade capitalista teve de criar o centro de consumo, dando um duplo caráter a essa centralidade capitalista recriada: lugar de consumo e consumo do lugar. Ou seja, juntamente com os objetos a consumir, consome-se o espaço, agora e cada vez mais planejado, que se impõe como lugar de encontro e troca e prepara o terreno para o surgimento e desenvolvimento dos empreendimentos do tipo *shopping Center* (Garrefa, 2019).

Conforme Underhill (2004), o primeiro *shopping* americano, surgiu em Edinna, Minnesota, em 1956, e atualmente os *shoppings* constituem um dos cenários mais

dominantes de compra dos Estados Unidos, sendo implantado no Brasil nos moldes similares, em 1966, na cidade de São Paulo (Padilha, 2005).

O foco dessa dissertação é os *shopping centers* no Brasil, que continuam apresentando crescimento, porém já mostram sinais de que existe a necessidade de adaptação do modelo aos novos anseios do consumidor.

Para identificação deste problema de pesquisa, são apresentados dois indicadores importantes para os *shoppings Centers*: o faturamento e o número de visitantes. É possível perceber que, conforme o Gráfico 1, as vendas através do e-commerce no Brasil apresentaram alta taxa de crescimento nos últimos anos, chegando a igualar o valor vendido nos *shoppings*, basicamente saindo de uma diferença de mais de 350% para ultrapassar em 3% a venda dos *shoppings* em 12 anos.

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



Fonte: Adaptado de ABRASCE (2025).

Outro ponto que merece reflexão é o número de visitantes nos *shoppings* por ano. De acordo com Solomon (2015), quanto maior o envolvimento construído com o consumidor, maior é a influência exercida sobre sua decisão de compra. Nesse sentido, o aumento no fluxo de visitantes ou na frequência de suas visitas aos *shoppings* potencializa as oportunidades de ativação dos fatores que impactam suas escolhas de consumo. Assim, a busca por estratégias que promovam o crescimento

no número de visitantes torna-se fundamental, não apenas para ampliar o engajamento, mas também para gerar um incremento direto nas vendas. Quando se observa o Gráfico 2, percebe-se uma diminuição na escala de crescimento, em anos pré-pandemia, posteriormente um grande impacto no ano de 2020, em que as medidas de restrição à circulação foram mais severas, com uma retomada em 4 anos, ultrapassando apenas em 2024 os números de 2019.

Gráfico 2 - Número de visitantes em *Shoppings*



Fonte: Adaptado de ABRASCE (2025)

Esses indicadores demonstram que, apesar do contínuo crescimento dos *shopping centers* no Brasil, o cenário atual aponta para uma transformação no comportamento do consumidor, cada vez mais inclinado ao consumo digital e menos dependente das compras físicas. Com a ascensão do e-commerce e o aumento do acesso a marketplaces digitais, é evidente que os *shopping centers* precisam repensar seu papel, incorporando elementos que possam atrair e reter visitantes em um ambiente onde o consumo digital está cada vez mais incorporado ao hábito dos consumidores. (Marinho, 2017).

Conforme Rey (2010), na fase de inauguração e consolidação de um *shopping Center*, seu desempenho corresponde basicamente ao desempenho de suas lojas

âncoras, pois mesmo com faturamento reduzido, cria-se o hábito de frequentar o *shopping* e com o tempo garantindo o consumo das demais lojas.

Frente ao exposto, emerge a seguinte questão de pesquisa: Em que medida a presença de uma loja âncora moderna atua sobre a *performance* estratégica e financeira de *shopping centers*?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é analisar os efeitos da incorporação de lojas âncoras de experiência na *performance* estratégica e financeira de *shopping centers*, considerando seus impactos nas vendas, na geração de receitas e na atratividade dos empreendimentos.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) identificar os impactos da incorporação de lojas âncoras no fluxo de consumidores e na frequência de visitas aos *shopping centers*;
- b) avaliar a relação entre a presença de lojas âncoras de experiência e o crescimento das vendas no raio de influência desses estabelecimentos;
- c) examinar a influência das lojas âncoras de experiência na valorização imobiliária e na geração de receita de aluguel das áreas impactadas;
- d) comparar a *performance* financeira de *shopping centers* que adotaram lojas âncoras de experiência com a média do mercado;
- e) explorar as percepções de gestores sobre os efeitos das lojas âncoras de experiência na atratividade e sustentabilidade dos empreendimentos.

1.3 JUSTIFICATIVA

O setor de *shoppings* encerrou o ano de 2024 com 648 empreendimentos em operação no Brasil, sendo responsável por mais de um milhão e sessenta e três mil vagas de empregos diretos. ABRASCE (2025). Gerando mais de 198 bilhões de reais em faturamento, o segmento apresenta relevante participação na dinâmica econômica

do Brasil, correspondendo a quase 19% de todas as vendas do varejo no Brasil, além da geração de mais de 1 milhão de postos de trabalho diretos e quase 3 milhões de postos de trabalho, considerando os postos indiretos ABRASCE (2025). O setor de *shoppings* corresponde atualmente, a 2% do PIB nacional e 14% do total de empregos do varejo (Exame, 2025).

A relevância deste tema está alinhada com as necessidades atuais de adaptação enfrentadas pelo setor de *shopping centers*, que busca compreender melhor como as lojas âncoras de experiência podem contribuir para sua sustentabilidade financeira a longo prazo. A análise proposta neste estudo permitirá uma compreensão mais ampla das dinâmicas que envolvem as lojas âncoras de experiência e seu papel na gestão estratégica dos *shoppings Centers*, buscando explicar os resultados dessa transformação.

Além disso, o estudo poderá oferecer subsídios práticos para gestores de *shopping*, investidores e outras partes interessadas, auxiliando na tomada de decisões informadas sobre a melhor forma de integrar essas lojas ao ambiente do *shopping* e maximizar seus efeitos positivos no desempenho financeiro.

Este estudo contribuirá para a literatura existente ao explorar empiricamente, por meio de estudo de caso, o impacto dessas lojas âncoras no desempenho financeiro dos *shoppings Centers*, preenchendo lacunas na pesquisa sobre estratégias de *mix* de lojas e rentabilidade e construindo uma base para futuros estudos sobre transformação do *mix* e tomada de decisão de forma mais assertiva.

A abordagem de estudo de casos múltiplos permitirá uma análise comparativa, ainda pouco explorada em investigações que envolvem *shopping centers*. Ao estudar diferentes empreendimentos, este trabalho permitirá uma compreensão mais robusta de como variáveis regionais, econômicas e características dos consumidores afetam o desempenho financeiro dos *shoppings Centers*, gerando um debate sobre a necessidade crescente de acelerar a modernização do *mix* oferecido aos consumidores, que buscam constantemente novidades.

Ao buscar elementos para embasar a construção da pesquisa, inicialmente foram exploradas as terminologias *Shopping Mall* e *Tenant Mix*, com foco nas áreas de negócios. Com base nessa delimitação, foram consultadas as bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, escolhidas por sua relevância e abrangência em publicações científicas. O período analisado compreende os últimos 20 anos,

permitindo uma amostra significativa e uma visão mais clara da evolução das produções nessa área de pesquisa.

Pesquisas baseadas em bibliometria são ferramentas essenciais para mapear os conceitos já existentes, orientar fundamentos teóricos e identificar metodologias utilizadas em estudos anteriores (Chueke; Amatucci, 2015). A pesquisa bibliográfica apoia-se em princípios conhecidos como leis bibliométricas, entre as quais se destacam: a Lei de *Lotka*, a Lei de *Bradford* e a Lei de *Zipf*, amplamente reconhecidas e aplicadas nesse campo de estudo (Guedes; Borschiver, 2005).

A pesquisa bibliométrica foi conduzida utilizando as leis de *Lotka*, *Bradford* e *Zipf* para identificar padrões de produção acadêmica, atratividade de periódicos e relevância de autores no campo de estudos sobre *shopping centers* e *tenant mix*. Essa abordagem permitiu mapear os principais pesquisadores, periódicos e artigos de maior impacto, como detalhado nas tabelas apresentadas.

A Lei de *Lotka* foi aplicada para identificar os autores com maior produção acadêmica nas bases *Scopus* e *Web of Science*. Conforme a Tabela 1, Christoph Teller destaca-se com quatro publicações relevantes, consolidando-se como o autor mais produtivo na área. Outros autores, como Gupta A. e Sahay V., também aparecem com duas publicações cada. Esse padrão de concentração reforça a influência de Teller no campo de estudos.

Tabela 1 - Pesquisa conforme a lei de Lotka

Base Scopus		Base Web of Science	
Autores	Publicações	Autores	Publicações
Guimarães, P.P.C.	6	De Nisco, Alessandro	1
Teller C.	4	Calvo-Porrá, Cristina	1
Gupta A.	2	Tandon, Anushree	1
Sahay V.	2	Teller, Christoph	1
Singh H.	2	Yiu, Chung Yim	1
Sozen C.	2	Merrilees, Bill	1
Tandon A.	2	Xu, Yishuang	1
Yiu C.Y.	2	Ha, Mikko	1
Andrada M.F.	1	Total	8
Boix-Cots D.	1		
Bose S.K.	1		
Total	25		

Fonte: O Autor (2025)

A Lei de *Bradford*, apresentada na Tabela 2, avaliou a atratividade dos periódicos com base no índice H, que mede a relevância e o impacto das publicações científicas. O "*Journal of Business Research*" e o "*European Journal of Marketing*" lideram a classificação, com índices H de 265 e 154, respectivamente, indicando sua importância como fontes de referência para pesquisas sobre *shopping centers*.

Tabela 2 - Pesquisa conforme a lei de Bradford

(continua)

Número do Artigo	Artigo	Revista	Índice H - Scimago	Ferramenta de pesquisa
1	Urban design and tenant variety influences on consumers' emotions and approach behavior	JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	265	Web of Science
2	A new multi-method decision framework for anchor selection and tenant <i>mix</i> allocation optimisation in <i>shopping</i> malls	Omega (United Kingdom)	167	Scopus
3	A tenant- <i>mix</i> model for <i>shopping</i> malls	EUROPEAN JOURNAL OF MARKETING	154	Web of Science
4	A tenant- <i>mix</i> model for <i>shopping</i> malls	European Journal of Marketing	154	Scopus
5	Managing transformations in retail agglomerations: Case Itis <i>shopping Center</i>	JOURNAL OF RETAILING AND CONSUMER SERVICES	143	Web of Science
6	The evolving concept of retail attractiveness: What makes retail agglomerations attractive when customers shop at them?	Journal of Retailing and Consumer Services	143	Scopus
7	<i>Shopping</i> centres in decline: analysis of demalling in Lisbon	Cities - United Kingdom	127	Scopus
8	Mall brand meaning: an experiential branding perspective	JOURNAL OF PRODUCT AND BRAND MANAGEMENT	104	Web of Science
9	Pull factors of the <i>shopping</i> malls: an empirical study	INTERNATIONAL JOURNAL OF RETAIL & DISTRIBUTION MANAGEMENT	101	Web of Science
10	Determinants of <i>shopping</i> experience: Exploring the mall shoppers of national capital region (NCR) of India	International Journal of Retail and Distribution Management	101	Scopus
11	Adaptive resilience and the competition between retail and service agglomeration formats: an international perspective	JOURNAL OF MARKETING MANAGEMENT	90	Web of Science
12	Adaptive resilience and the competition between retail and service agglomeration formats: an international perspective	Journal of Marketing Management	90	Scopus

(conclusão)

13	Drivers of agglomeration effects in retailing: The <i>shopping</i> mall tenant's perspective	Journal of Marketing Management	90	Scopus
14	Retail tenant <i>mix</i> effect on <i>shopping</i> mall's performance	MARKETING INTELLIGENCE & PLANNING	84	Web of Science
15	Retail tenant <i>mix</i> effect on <i>shopping</i> mall's performance	Marketing Intelligence and Planning	84	Scopus
16	Managing <i>shopping</i> experience through mall attractiveness dimensions An experience of Indian metro cities	ASIA PACIFIC JOURNAL OF MARKETING AND LOGISTICS	63	Web of Science
17	Managing <i>shopping</i> experience through mall attractiveness dimensions: An experience of Indian metro cities	Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics	63	Scopus
18	<i>Shopping</i> streets versus <i>shopping</i> malls – Determinants of agglomeration format attractiveness from the consumers' point of view	International Review of Retail, Distribution and Consumer Research	49	Scopus
19	Introduction of a new method for retailing and marketing research: the case of <i>shopping</i> malls	Property Management	32	Scopus
20	Examining the Network of Visitors' Traffic in a Mall: Frequency of Visits and Educational Level	Springer Proceedings in Business and Economics	20	Scopus
21	A facilities planning approach on tenant <i>mix</i> and positioning of a community <i>shopping</i> mall	Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management	20	Scopus
22	Management of Indian <i>shopping</i> malls: <i>Impact</i> of the pattern of financing	Journal of Retail and Leisure Property	17	Scopus
23	Assessment of <i>Shopping</i> Mall Customers' Experience through Criteria of Attractiveness in Tier-II and Tier-III Cities of India: An Exploratory Study	American Business Review	5	Scopus

Fonte: O Autor (2025)

Por sua vez, a Lei de *Zipf*, descrita na Tabela 3, classificou os autores com base no número de citações. Christoph Teller novamente se destacou, com artigos publicados entre 2008 e 2016 acumulando até 189 citações. Outros autores, como Singh H. e Tandon A., também apresentaram contribuições relevantes, com 60 e 49

citações, respectivamente. Esses dados evidenciam a liderança de Teller em termos de impacto acadêmico.

Tabela 3 - Pesquisa conforme a lei de Zipf

Autores	Ano de publicação	Citações	Ferramenta
Teller C.	2008	189	Scopus
Teller C.	2008	133	Scopus
Singh H.	2012	60	Scopus
Guimarães, P.P.C.	2019	50	Scopus
Tandon A.	2016	49	Scopus
De Nisco, Alessandro; Warnaby, Gary	2014	46	Web of Science
Teller C.	2016	42	Scopus
Yiu C.Y.	2012	39	Scopus
Calvo-Porrá, Cristina; Levy-Mangin, Jean-Pierre	2018	37	Web of Science
Tandon, Anushree; Gupta, Ashish; Tripathi, Vibhuti	2016	36	Web of Science
Teller C.	2012	36	Scopus
Teller, Christoph; Wood, Steve; Floh, Arne	2016	35	Web of Science
Yiu, Chung Yim; Xu, Sherry Y. S.	2012	30	Web of Science
Merrilees, Bill; Miller, Dale; Shao, Wei	2016	18	Web of Science
Xu, Yishuang; Yiu, Chung Yim; Cheung, Ka Shing	2022	7	Web of Science
Ha, Mikko; Paavola, Lauri	2021	5	Web of Science
Singh H.	2010	4	Scopus
Gupta A.	2020	3	Scopus
Sozen C.	2020	3	Scopus
Boix-Cots D.	2024	1	Scopus
Mohanty S.K.	2023	0	Scopus
Sozen C.	2021	0	Scopus
Andrada M.F.	2020	0	Scopus

Fonte: O Autor (2025)

Além disso, a Tabela 4 detalha os artigos mais relevantes identificados, como "*The evolving concept of retail attractiveness*" (2008) e "*Drivers of agglomeration effects in retailing*" (2012), ambos publicados em periódicos de alta relevância. Esses trabalhos exploram temas centrais para o estudo, como a atratividade dos *shoppings* e os efeitos das aglomerações de varejo sobre o comportamento do consumidor.

Tabela 4 - Artigos mais relevantes

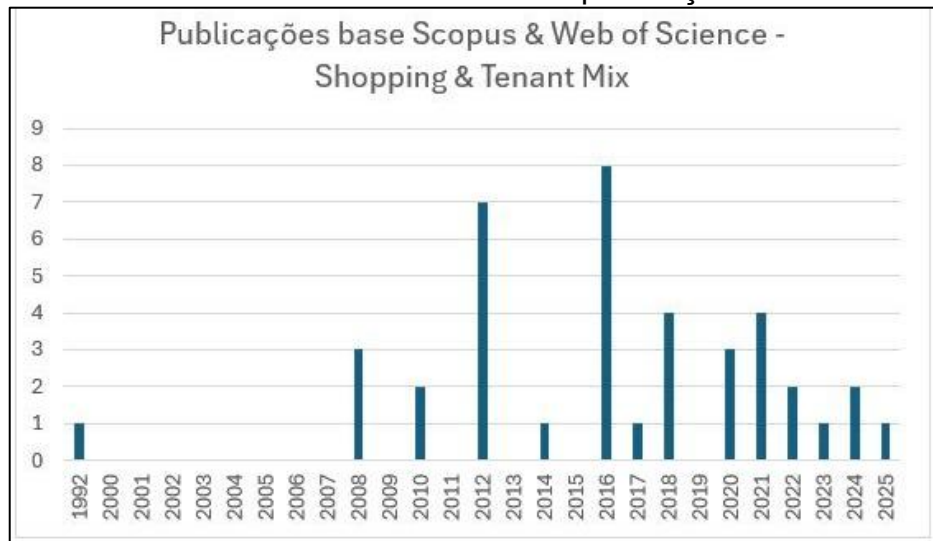
Artigo	Revista	Ano
The evolving concept of retail attractiveness: What makes retail agglomerations attractive when customers shop at them?	Journal of Retailing and Consumer Services	2008
Adaptive resilience and the competition between retail and service agglomeration formats: an international perspective	Journal of Marketing Management	2016
Drivers of agglomeration effects in retailing: The <i>shopping</i> mall tenant's perspective	Journal of Marketing Management	2012
<i>Shopping</i> streets versus <i>shopping</i> malls – Determinants of agglomeration format attractiveness from the consumers' point of view	International Review of Retail, Distribution and Consumer Research	2008

Fonte: O Autor (2025)

Embora Christoph Teller e outros autores tenham contribuições significativas no campo, foi constatada uma lacuna na literatura: observa-se limitada exploração empírica acerca dos efeitos financeiros específicos associados à incorporação de âncoras de experiência em *shopping centers*. Grande parte dos estudos concentra-se em aspectos relacionados ao comportamento do consumidor, atratividade do varejo e composição do mix de lojas, com menor aprofundamento sobre os impactos financeiros dessas operações sobre vendas, geração de aluguel e performance dos empreendimentos ao longo do tempo. Nesse sentido, esta pesquisa busca contribuir para o avanço da literatura ao investigar empiricamente os efeitos das âncoras de experiência sobre a performance financeira de shopping centers, integrando análises quantitativas e qualitativas em uma abordagem multicaso.

O Gráfico 3 apresenta o número de publicações sobre o tema “*Shopping & Tenant Mix*”, evidenciando que, embora o volume total de estudos ainda seja relativamente baixo, observa-se um crescimento recente nas publicações, indicando um interesse acadêmico crescente por um tema que permanece subexplorado na literatura científica.

Gráfico 3 - Quantidade de publicações



Fonte: O Autor (2025)

Conforme Guimarães (2018), o varejo é um setor dinâmico e, por várias décadas, os *shoppings Centers* tem sido o formato mais bem sucedido. com poder de reconfigurar as cidades e a forma de interação humana, alinhados com a visão do capitalismo global (Padilha, 2005).

Desta forma após quase 60 anos da inauguração do primeiro *shopping* no Brasil, começa-se a perceber diversos estudos acadêmicos que analisam características de adaptabilidade e transformação de proposta de valor do segmento, tornando o mesmo resiliente e merecedor de maior interesse das áreas acadêmicas de economia, urbanismo e sociologia.

1.4 RELAÇÃO DA PROPOSTA COM A LINHA DE PESQUISA

A pesquisa sobre a influência de lojas âncoras de experiência na *performance* financeira de *shopping centers* se insere na linha de pesquisa em Operações e Estratégia, pois aborda diretamente a importância de decisões estratégicas no planejamento, gestão de operações e otimização de resultados de empreendimentos comerciais.

O estudo contribuirá ao explorar como as lojas âncoras de experiência podem ser utilizadas como um diferencial competitivo em um mercado de varejo em rápida transformação. Em um cenário de crescente concorrência com o e-commerce, os *shopping centers* precisam adotar estratégias inovadoras para se manterem

competitivos, trazendo cada vez mais marcas reconhecidas e desejadas pelos consumidores.

Essa parece ser uma estratégia crucial que pode alavancar o desempenho financeiro e a competitividade dos *shoppings Centers* no mercado. Essas decisões influenciam as estratégias de marketing, o *layout* de operações internas e a gestão de fluxos de consumidores, estabelecendo um vínculo claro com a linha de Estratégia e Operações dentro do universo da administração.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 HISTÓRIA DO VAREJO E DOS *SHOPPINGS*: UMA VISÃO GLOBAL

Analisando a etimologia da palavra varejo. Se em inglês esse tipo de comércio é designado pelo termo *retail* (de “retalhos”, especificamente), em línguas originárias do latim essa atividade comercial é descrita de maneira ainda mais clara: *venta al por menor*, por exemplo, é o termo usado na Espanha e em países da América Latina; *vendita al dettaglio*, na Itália, e *vente au détail*, na França. Em Portugal, varejo é denominado *retalho*, em uma tradução exata dessa atividade, cujo princípio está na comercialização de produtos em porções ou pequenas partes diretamente ao consumidor final. No Brasil, essa venda “em porções” recebe o nome de varejo (Mola; Rocha, 2018).

Embora determinados termos sejam amplamente reconhecidos e de uso corrente, sua origem e evolução muitas vezes permanecem pouco exploradas. Ainda que seu significado pareça evidente, a familiaridade com um conceito não implica, necessariamente, um conhecimento aprofundado sobre sua etimologia e seu desenvolvimento histórico. Dessa forma, é essencial investigar a trajetória e as transformações do termo ao longo do tempo, compreendendo os contextos socioculturais e econômicos que influenciaram sua consolidação e uso contemporâneo. Varejo deriva de “vara”, uma palavra que possui diversos significados, mas que, neste caso, apresenta um em especial: “unidade de comprimento do antigo sistema metrológico brasileiro, que equivalia a 1,10 m (Mola; Rocha, 2018).

Dessa forma, a origem do termo “varejo” não apenas remete à ideia de fragmentação e comercialização em pequenas porções, mas também reflete transformações históricas e econômicas do setor. De acordo com Mola e Rocha (2018), a etimologia da palavra revela um vínculo intrínseco entre a organização do comércio e as mudanças no comportamento de consumo.

No cenário internacional, pesquisas indicam que a evolução do varejo tem sido influenciada pela urbanização e pelo avanço tecnológico, fatores que redefinem continuamente a dinâmica do mercado (Levy; Weitz, 2012). Além disso, o conceito de

*tenant mix*¹ e a diversificação de formatos comerciais emergem como estratégias essenciais para a competitividade do setor (Teller; Elms, 2012). Dessa maneira, compreender a origem e o desenvolvimento do varejo não apenas permite uma análise histórica da atividade comercial, mas também auxilia na formulação de estratégias empresariais eficazes para a realidade contemporânea.

Conforme Castelo Branco *et al.* (2007), a ideia de um centro de compras onde pudessem ser encontrados artigos variados em um mesmo local surgiu em Paris no fim do século XVIII, com as chamadas *Galleries*, como, por exemplo, a *Galleries Lafayette*. Em 1852, foi inaugurado um pequeno armazém chamado Bon Marché, que inovou ao concentrar em um único local uma grande variedade de mercadorias com preços marcados em cada artigo, permitindo ao público a livre circulação pela loja – uma novidade para a época, pois as lojas eram focadas em um único tipo de produto. Nessa época, a *Galleries Lafayette* encomendou uma pesquisa de mercado para entender o que atraía tantas pessoas ao Bon Marché, revelando que aquele estabelecimento era não apenas um centro de compras, mas também um grande espetáculo. Com base nessa pesquisa, a *Galleries Lafayette* readequou sua abordagem ao consumidor e à experiência de compra, adotando o slogan “*À tout instant, il se passe quelque chose aux Galleries Lafayette*” que significa (a todo momento, algo está acontecendo na *Galleries Lafayette*) (Castelo Branco *et al.*, 2007).

O conceito de *shopping Center* teve origem a partir de formatos menores de varejo, inicialmente estruturados como uma fileira de pequenas lojas voltadas para um estacionamento, um modelo típico dos subúrbios. Esse formato primitivo, frequentemente ancorado por um supermercado e composto por seis a oito estabelecimentos comerciais, foi inspirado na vida automotiva e caracterizava-se pelo fácil acesso à estrada principal e pela disponibilidade de vagas para os consumidores. A grande inovação dos *shopping centers* surgiu com a reconfiguração desse *layout*: em vez de lojas voltadas para fora, elas passaram a ser dispostas internamente, uma de frente para a outra, formando um espaço central cercado pelo estacionamento. Esse rearranjo espacial facilitou a posterior cobertura do empreendimento, consolidando o modelo de *shopping* fechado. Essa transição representou um deslocamento simbólico do comércio do ambiente externo para um espaço interno

¹ Tenant mix é um termo utilizado no setor de shopping centers para se referir à composição estratégica das lojas e operações presentes no empreendimento. Trata-se do equilíbrio e da diversidade entre diferentes categorias de varejo — como moda, alimentação, serviços, entretenimento e âncoras.

planejado, moldando o formato dos *shopping centers* como são os conhecidos hoje (Underhill, 2004).

Um marco fundamental foi a criação do *shopping Center* fechado, que surgiu em 1956, quando o arquiteto austro-americano Victor Gruen, inaugurou o *Southdale Center* em Edina, Minnesota, considerado o primeiro *shopping Center* fechado do mundo. Na época a revista Time, considerou "um paraíso do consumo com estacionamento", simbolizando a junção de comodidades automobilísticas e ambiente climatizado para compras (Kumar, 2021).

Nas décadas de 1970 e 1980, o *shopping Center* alcançou seu auge de expansão e impacto cultural, onde foram construídos os primeiros mega-*shoppings*, muitos com atrações de entretenimento, como cinemas, praças de alimentação e parques indoor. Em 1981, inaugurou-se o *West Edmonton Mall*, no Canadá, então o maior *shopping* do mundo (Bienenstein, 2009).

Os *Shoppings* tiveram rápida expansão na América do Norte, onde os modelos de *shoppings* regionais foram os de maior destaque, tornando-se em seu auge, parte integrante da cultura popular, sendo cenário de socialização, lazer e consumo para jovens e famílias. Porém ao final do século XX, observou-se um amadurecimento e certa saturação, com diminuição na taxa de novas incorporações ao longo dos anos 90. Mais recentemente, buscou-se a requalificação de uso, incorporando usos mistos, entretenimento e experiência nos espaços de *shoppings* (Kumar, 2021;).

Na Europa, por outro lado, conforme citado acima, o desenvolvimento ocorreu inicialmente através das tradicionais galerias e grandes magazines urbanos no início do século XX. O primeiro *shopping* no estilo americano, foi o *Shopping Center Lulea*, na Suécia em 1955, concebido para abrir lojas no centro, devido ao clima rigoroso da região (Johansson, 2019). Posteriormente, em 1964, ocorreu a inauguração do *Main-Taunus-Zentrum*, próximo de Frankfurt na Alemanha, considerado o primeiro grande centro de compras moderno (Bitzer, 2015).

Ao longo dos anos 1970, *shoppings* inspirados no modelo americano surgiram com mais força. Na França, por exemplo, emergiram os primeiros "*centres commerciaux*" periféricos como Parly 2 em 1969 e Cap 3000 em 1972. No Reino Unido, além de centros urbanos remodelados, veio em 1976, o *Brent Cross Shopping Center* em Londres, sendo o pioneiro britânico no modelo (Bitzer, 2015).

O modelo europeu de expansão foi mais contido que o modelo norte americano, em parte devido à existência de centros comerciais mais consolidados e uma menor

dependência do automóvel para o deslocamento. Ao longo da trajetória tiveram diversas adaptações, porém a Europa apresenta muitos empreendimentos que conseguiram mesclar-se ao tecido urbano (Bitzer, 2015).

A teoria do ciclo de vida, proposta por Lowry (1997), configura-se como uma abordagem coerente e pertinente para explicar o surgimento e o declínio dos diferentes formatos de *shopping centers*. Esse ciclo é composto por quatro estágios distintos: inovação, desenvolvimento acelerado, maturidade e declínio. A transição entre essas fases é determinada por três dimensões fundamentais: fatores de mercado, estratégias dos desenvolvedores e estratégias dos lojistas. Os fatores de mercado incluem o número de centros concorrentes, o volume de tráfego de consumidores gerado por cada formato de *shopping*, a taxa de crescimento do setor e o índice de vacância. No que tange às estratégias dos desenvolvedores, destacam-se o nível de controle exercido sobre o empreendimento, as ações promocionais e publicitárias, os investimentos em reformas estruturais, as iniciativas para atração de novos varejistas, a política de preços dos aluguéis e a duração dos contratos de locação. Por sua vez, as estratégias dos lojistas abrangem aspectos como a intensificação das atividades de marketing e promoção, a adoção de campanhas de descontos, a diversificação do *mix* de produtos, o planejamento do tamanho e do *layout* das lojas, além da seleção criteriosa dos gestores responsáveis pela operação dos estabelecimentos.

2.2 HISTÓRIA DO VAREJO E DOS SHOPPINGS NO BRASIL

Quando se fala do contexto brasileiro, a história econômica do Brasil mostra que, por seis décadas, após a crise de 1929, o país experimentou taxas de crescimento econômico excepcionalmente altas, em torno de 6,0 % ao ano, levando a um aumento de cinco vezes nos produtos reais per capita. Em perspectiva histórica, o Brasil, durante muitos anos, vivenciou períodos com altas taxas de inflação, um exemplo desse fato é o aumento do índice de preços em 1.973% no ano de 1989, chegando a alcançar máxima histórica de 2.500%, em 1993 (Schlögl, 2011). Lembrando que estes ciclos de inflação, apesar de sempre existirem, tiveram um impulso na década de 1980, que persistiram a diversas tentativas de estabilização, até a implementação do Plano Real (Munhoz, 1997).

Ao fim da Segunda Guerra, o varejo de alimentos no Brasil era composto basicamente por armazéns, empórios e mercearias. Havia também os açougues e vendedores ambulantes de verduras, batatas e peixes, dentre outras mercadorias que eram vendidas porta a porta. O sistema de crédito era pouco desenvolvido, de forma que as maiorias das compras eram feitas à vista, ou então na tradicional “caderneta”. O cheque, embora já existisse no Brasil desde 1912, passou a ser usado com grande regularidade no comércio só muitos anos depois (Varotto, 2006).

Um importante varejista que se instalou na década de 1930, na Rua Direita, em São Paulo, foi a Lojas Americanas, que inaugurou um novo estilo de comércio para os padrões então vigentes. Focada na nascente classe média, era conhecida como a “Casa dos Dois Mil Réis”, com ampla variedade de produtos a baixos preços, em que nada custava mais do que dois mil-réis (Oliveira, 2006)

Conforme Ortigoza (2010), as mudanças nas transformações no comércio e no consumo no Brasil, aconteceram juntamente com o desenvolvimento dos supermercados. Este modelo entrou no Brasil em 1950, impondo um novo ritmo para a distribuição e consumo de mercadorias, revolucionando de diversas formas, concentrando produtos desejados para consumo em um único local. Nesse período, a cidade de São Paulo teve a inauguração da *Sears*, trazendo novidades como lanchonete e estacionamento. Posteriormente, foram inauguradas mais lojas em São Paulo e no Rio de Janeiro (Gouvêa De Souza, 1991).

No Brasil, inicialmente, as lojas âncoras ficaram conhecidas como grandes redes de lojas de departamento, como por exemplo, as lojas Renner, fundada em 1922 em Porto Alegre, vendendo capas e artigos de vestuário. A empresa foi a primeira *corporation* brasileira, em 2005, acompanhando as principais tendências de moda. no final de 2023 chegou a um total de 435 lojas, atingindo 13,6 bilhões de reais em receita líquida em 2023 (Renner S.A., 2023).

Em 1947, foi fundada uma pequena loja chamada "A Capital" em Natal, Rio Grande do Norte, que, em 1979 foi adquirida pelo grupo Guararapes, reorganizando toda a estrutura sob o nome "Riachuelo", construindo uma das maiores marcas de moda, que atingem a complementaridade, expandido a ponto de ser a terceira maior marca de moda nacional, chegando a 285 lojas físicas ao final de 2023, chegando e atingindo 8,8 bilhões de reais em receita líquida (Valor Econômico, 2025).

A *Sears* foi a pioneira na utilização do *self-selection* e apresentava um *layout* revolucionário para a época, com gôndolas e separação das mercadorias por seções,

que eram bem delimitadas e sinalizadas dentro das lojas. A loja oferecia ainda caixas registradoras de experiência e assistência técnica da própria loja para os eletrodomésticos comercializados. Localizada a mais de 4 km do centro da cidade, além do estacionamento, a loja contava também com um centro automotivo, preconizando o advento da clientela motorizada. A *Sears* foi também inovadora na comunicação com a clientela. Fazia promoções e anúncios de forma diferenciada, e foi a pioneira no Brasil a enviar com regularidade malas-diretas e catálogos para seus clientes. Oferecia atendimento personalizado e preços bastante competitivos em relação à concorrência (Belik, 1999).

Quando se fala especificamente do universo de *shoppings* no Brasil, a implantação aconteceu nos anos de 1960, seguindo o padrão Norte Americano. Os eventos urbanos marcados pela construção de *shoppings Centers* criaram um novo tempo social e um novo universo de fantasia e consumo (Padilha, 2005).

O Primeiro *Shopping Center* instalou-se em 1966, em São Paulo, e permaneceu único até a instalação de um *Shopping Center* no Distrito Federal e outro no Paraná. Entre 1975 e 1981, foram inaugurados mais quatro *shoppings* em São Paulo, Minas Gerais e Bahia. De maneira geral, pôde-se observar que o crescimento dos *Shoppings Centers* no Brasil está associado ao crescimento populacional, que passa a ser mais acelerado a partir dos anos de 1960. A este fato acrescenta-se, ainda, o aumento do número de mulheres no mercado de trabalho e da população nas cidades, o que implica também grande modificação no hábito de consumo da população brasileira (Padilha, 2005).

O início, porém, não foi tão promissor, já que as dificuldades para os lojistas foram grandes em função dos baixos volumes de vendas. Muitos dos primeiros investidores, sob a forma de adquirentes de quotas, venderam suas participações no empreendimento a valores baixíssimos. Naquela época, o comércio de São Paulo era muito forte no centro da cidade, nas ruas Augusta e Teodoro Sampaio e nos bairros da Lapa e do Brás, entre outros. As mulheres ainda costuravam e compravam seus tecidos nas Casas Pernambucanas, Buri e Riachuelo. A Singer vendia suas máquinas de costura em suas 59 lojas espalhadas pelo país, além do Mappin, Pirani, Eletro radiobraz e Isnard. Entretanto, as lojas especializadas em roupas femininas como a Marcel Modas e a Sensação Modas ainda eram ativas. Com o passar dos anos, características como comodidade, segurança e facilidade de estacionamento

começaram a ganhar a preferência do consumidor e os *shoppings Centers* conquistaram seu espaço (Varotto, 2006).

Conforme Pintaudi e Frúgoli Jr. (1992), entre 1960 e 1980, cresceu significativamente o número de cidades com mais de um milhão de habitantes, o que também aconteceu com as cidades com mais de cem mil habitantes. A autora salienta que, em 1980, São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte concentravam 20% da população residente no Brasil. A presença dos *Shoppings Centers* foi relacionada com a distribuição e o crescimento da população, porém constatou-se que não é suficiente ter um número elevado de habitantes, mas também é necessário concentrar poder aquisitivo.

A partir dos anos de 1970, há um crescimento industrial urbano e, paralelamente, cresce também o setor de serviços, o que potencializou o crescimento do setor de *Shoppings Centers*, que contou, inicialmente, com o financiamento de bancos públicos, como a Caixa Econômica Federal, período em que, conforme a ABRASCE, o número de empreendimentos dobrava a cada 5 anos (Padilha, 2005).

Conforme (Ortigoza, 2010), a década de 1980 representou um período de significativa reestruturação espacial na metrópole de São Paulo, impulsionada pelas transformações nas formas comerciais e nos hábitos de consumo. Essas mudanças *Impactaram* diretamente o sistema de abastecimento urbano, com a consolidação de supermercados, hipermercados, redes transnacionais de *fast-food*, lojas de conveniência e, especialmente, *shopping centers* como elementos centrais na dinâmica metropolitana, em que deixaram de ser apenas espaços de compra e passaram a integrar o lazer urbano, sendo frequentemente associados à ideia de um espaço multifuncional e seguro, onde os consumidores poderiam encontrar uma ampla variedade de produtos e serviços em um único local. Com o tempo, esses empreendimentos passaram a incorporar atributos de modernidade e progresso, consolidando-se como principais polos de consumo e entretenimento no Brasil. Para muitos consumidores, o *shopping Center* tornou-se não apenas um local de compras, mas uma experiência a ser consumida em si mesma, evidenciando a fusão entre consumo e sociabilidade na cultura urbana contemporânea.

Segundo Gremaud, Vasconcellos e Toneto Júnior (2007), o período de 1985 a 1994 constituiu a “saga dos planos heterodoxos” na economia brasileira. Entre esses planos, destacam-se: Cruzado (1986), Bresser (1987), Verão (1989), Collor I (1990), Collor II (1992) e Real (1994). Percebe-se que de 1986 a 1991, praticamente em todos

os anos houve programas de combate à inflação. Foi, portanto, uma fase marcada por grandes oscilações nas taxas de inflação e no produto real, que acompanhariam os sucessos e os fracassos dos planos econômicos. Todo esse processo se deu em um ambiente de democratização, que colocava novas pressões políticas e sociais, dificultando ainda mais a estabilização econômica.

No entanto, a principal mudança ocorrida no país no início dos anos 90 foi justamente na política comercial, dando início ao processo de liberalização do comércio exterior. Verificou-se, no período, a abertura econômica para os investimentos estrangeiros, a concentração de diversos setores com as fusões e aquisições (na maioria dos casos envolvendo grandes grupos transnacionais) e o avanço e modernização dos sistemas de gestão das empresas em função da necessidade de se melhorar a competitividade (Castelo Branco *et al.*, 2007).

Ainda que o período Collor, tenha ficado marcado pela crise política do impeachment e pela profunda instabilidade econômica, é inegável que a liberalização das importações (abertura comercial), a entrada de capital externo no país e a discussão sobre as privatizações iriam influenciar o ambiente econômico para o plano que seria gerado e implantado pelo seu sucessor, Itamar Franco, na gestão do então ministro da Fazenda Fernando Henrique Cardoso: o Plano Real.

A indústria de *shopping centers* no Brasil tirou proveito da estabilidade econômica e do crescimento do comércio, nos anos 90, para se consolidar definitivamente no País. Em 1991, havia 90 centros comerciais no Brasil, passando para 147 empreendimentos no ano de 1996 e terminando o ano de 2001 com 240 *shopping centers*, o que representou um crescimento de aproximadamente 167% em apenas uma década (Castelo Branco *et al.*, 2007).

Se as décadas de 70 e 80 foram importantes para incluir os *shoppings* no mapa do comércio brasileiro, onde tivemos em 1976 a chegada da C&A ao Brasil. Loja de uma cadeia internacional, de origem holandesa, abriu sua primeira operação no *shopping Ibirapuera* em São Paulo. A Loja fez sucesso ao longo das últimas décadas, acompanhando o posicionamento e as tendências de moda, chegando a 334 lojas no Brasil no final de 2023 e uma receita líquida de 6,7 bilhões de reais em 2023 (Infomoney, 2024).

A década de 90 representou o período de consolidação definitiva desse modelo de varejo no país. O segmento de *shoppings* manteve a trajetória de

crescimento mesmo durante a “década perdida” e no conturbado início dos anos 90 (Schlögl, 2011).

Nas últimas décadas, o consumo tem assumido um papel cada vez mais relevante no processo de metropolização. O setor varejista é frequentemente compreendido como um reflexo da evolução das cidades e suas dinâmicas (Guimarães, 2019). Assim, conforme novas áreas urbanas surgem ou ganham vitalidade, novas lojas são abertas. O contrário também se aplica: o declínio de certas regiões pode resultar na perda de dinamismo do comércio local. No entanto, com o surgimento e disseminação dos *shoppings Centers*, o varejo passou a ser visto como um agente ativo na evolução das áreas urbanas, em vez de apenas acompanhar essa transformação (Gonçalves; Guimarães; Cachinho, 2020).

A partir de meados da primeira década do século XXI, o incremento do número de empreendimentos no país passou a crescer num ritmo constante, aumentando de 351 *shoppings* no ano de 2006 para 457 no final do ano de 2012, chegando a ultrapassar a marca dos 600 empreendimentos em 2020, o que representou uma média de crescimento de aproximadamente de 4,5% ao ano (ABRASCE, 2023).

Outro fator que merece especial atenção é que no mesmo período (entre 2006 e 2012) em que o número de empreendimentos teve um incremento de aproximadamente 30%, esse aumento pode ser explicado por dois motivos: o primeiro deles é que houve uma tendência de se construir empreendimentos cada vez maiores para se atrair mais lojas âncoras e megalojas, atraindo as chamadas lojas satélites por gravidade; o outro fator foram as ampliações que os empreendimentos mais antigos sofreram para se adaptarem à nova realidade e poderem enfrentar a concorrência em condições de igualdade (Farias Eguren, 2014).

2.3 O PAPEL DAS LOJAS ÂNCORAS NO CONTEXTO DE *SHOPPING CENTERS*

Para a construção dos *shoppings*, cada vez mais os empreendedores buscam fatores que gerem atração de público. Nesse sentido, as lojas âncoras foram uma alternativa promissora. Conforme Konishi e Sandfort (2003), uma loja âncora é uma loja que aumenta, por meio da reputação de seu nome, o tráfego de compradores em seu local ou próximo a ele.

Conforme Boix Cots *et al.* (2024), duas áreas significativas foram negligenciadas na literatura. A primeira diz respeito à seleção de lojas âncoras.

Embora se saiba que as lojas âncoras geram mais de 50% do fluxo de clientes em um *shopping Center*, não existe um método científico para auxiliar os projetistas de *shoppings* nessa escolha. Essa lacuna é notável, pois essa seleção é uma decisão estratégica crucial para garantir a segurança dos aluguéis e a qualidade do *shopping Center*. A segunda área negligenciada, conforme os autores envolve a avaliação das relações e inter-relações entre os lojistas do *shopping*, particularmente como a variedade de produtos e a localização dentro do *shopping* influenciam e são influenciadas pelas lojas âncoras e/ou outros lojistas.

Conforme Lowry (1997), a padronização dos lojistas em diversos *shopping centers* regionais resulta na homogeneização desses espaços, o que pode gerar desinteresse por parte dos consumidores. Nesse contexto, consumidores mais atentos às tendências de moda tendem a abandonar tais estabelecimentos, caracterizados por lojas com ofertas pouco diferenciadas e preços moderados, e passam a frequentar centros comerciais especializados em moda, que oferecem uma experiência de compra mais sofisticada e exclusiva.

Conforme argumentam Konishi e Sandfort (2003), é comum que *shopping centers* reúnam tanto varejistas especializados em vestuário e calçados segmentados por gênero, quanto lojas âncora, como as de departamento, que também dedicam áreas significativas a essas mesmas categorias de produtos. Tal sobreposição funcional coloca em xeque a hipótese de que o prestígio das marcas, por si só, justifique a centralidade das lojas de departamento na estrutura dos *shoppings*. Assim, a teoria do “nome da marca” revela-se insuficiente para sustentar, de forma isolada, o papel dessas lojas como âncoras estratégicas geradoras de vantagem competitiva sustentada.

Conforme a visão de Burnaz e Topcu (2011), os Gestores de *Shopping* precisam incluir em seu planejamento algumas lojas âncoras, sejam famosas lojas de departamento ou supermercado. Como as lojas âncoras são de fato o principal ponto de atração dos compradores que visitam o *shopping*, sua presença é vital para o desempenho do empreendimento.

Tendo uma das principais reflexões, o estudo de Leung, Liu. e Zhou (2024) que traz uma nova divisão de *mix* de lojas nos *shoppings*, até então não estudada: lojas âncoras, lojas de varejo e lojas especializadas. As lojas de varejo e especializadas possuem o diferencial de proporcionar experiências complementares, oferecendo produtos que não competem com as demais lojas, gerando um aumento na receita do

empreendimento como um todo. Esta categoria de loja engloba restaurantes e lojas de entretenimento, recomendando que os administradores devem inserir uma maior quantidade de lojas especializadas, sendo estas no geral, as âncoras de experiência, com capacidade de gerar experiências, atrair clientes e diferenciar o ambiente.

Conforme estudos de Damian, Curto e Pinto (2011), a ausência de uma loja âncora pode diminuir as vendas das lojas agregadas em 12%, ao passo que ter uma loja âncora, pode estimular as vendas das lojas agregadas na mesma proporção.

Damian, Curto e Pinto (2011) também concluem que as lojas âncoras fornecem aos centros comerciais um fluxo de renda relativamente estável, ou seja, aqueles que possuem mais âncoras são mais propensos a ter uma renda confiável e aumento de vendas, além de uma influência direta no número de frequentadores. Porém, os autores também afirmam que, após uma maturidade do empreendimento, a influência sobre as vendas por visitante diminui, já que as opções de lazer e entretenimento começam a ganhar maior relevância e protagonismo na capacidade de atração.

Segundo pesquisa de Xu, Yiu e Cheung (2022), a gestão tradicional de ativos imobiliários concentrava-se predominantemente em inquilinos âncoras, considerados elementos de forte atração. No entanto, nos últimos anos, observa-se uma diversificação na composição do *mix* de lojas, com a valorização de miniâncoras, operações menores, mas com alto poder de atratividade e dos chamados inquilinos "baunilha", formados por novas marcas varejistas que despertam o interesse do público por seu apelo de estilo de vida e variedade de produtos.

Ruíz (1999) traz que os consumidores podem ser atraídos por diferentes motivações: alguns priorizam razões puramente econômicas, outros são influenciados por fatores emocionais, enquanto os chamados compradores multiusos apresentam uma combinação desses dois vetores de decisão, sendo que os consumidores com razões puramente econômicas, possuem maior motivação para construir uma visita eficiente ao *shopping*, tendo como foco as lojas âncoras.

Conforme Guimarães (2019), dentro dos processos de reposicionamento dos *shoppings*, todos possuem alguma especificidade, porém a mistura planejada de inquilinos, praça de alimentação e uma alocação adequada de lojas âncoras, foram características comuns que aparecem em *shoppings* considerados resilientes.

Cabe precisar a terminologia adotada neste estudo. O termo âncora de experiência é utilizado como conceito central, referindo-se a operações capazes de gerar permanência, desejo e consumo indireto no ecossistema do shopping center,

independentemente de seu porte físico. Dentro dessa categoria inserem-se as denominadas marcas wishlist — operações com forte apelo aspiracional e potencial de exclusividade territorial, que exercem atração por capital simbólico e não apenas por volume de metragem. A expressão âncora moderna, presente em citações da literatura, é tratada como sinônimo de âncora de experiência ao longo deste trabalho. Essa padronização garante coerência analítica entre os capítulos teórico, metodológico e de resultados.

Além do possível efeito nas vendas globais, a presença de uma âncora moderna pode influenciar a geração de aluguel do *shopping*, seja por maior faturamento dos lojistas, seja por valorização do ativo. Assim, define-se a quinta hipótese H5: A implantação da âncora de experiência resulta em incremento real na receita de aluguel do *shopping* como um todo.

2.4 A LOJA ÂNCORA COMO RECURSO ESTRATÉGICO

A evolução do cenário do varejo, impulsionada pela crescente popularidade do comércio eletrônico e pelas novas demandas dos consumidores, tem desafiado o modelo tradicional dos *shoppings* centers. Nesse contexto de transformação, os empreendimentos tem buscado e apostado cada vez mais em lojas âncoras de experiência, que diferente das tradicionais lojas, conforme ABRASCE (2025), são estabelecimentos com área acima de 1.000 m², compostas por grandes marcas ou estabelecimentos de renome que atraem uma parte substancial do fluxo de consumidores, estas operações que oferecem novas experiências tem sido um fator importante para a competitividade dos empreendimentos (Xu; Yiu; Cheung, 2022).

Nesse cenário, a Teoria da Vantagem de Recurso (R-A), proposta por Hunt e Morgan (1996), oferece um arcabouço conceitual robusto para entender essa dinâmica. Eles concebem a competição como um processo contínuo e desequilibrador, no qual as empresas buscam incessantemente um desempenho financeiro superior. Essa superioridade, por sua vez, advém de posições de vantagem competitiva no mercado, resultado de uma vantagem comparativa em recursos, tanto tangíveis quanto intangíveis. A competição, portanto, é a própria luta constante por essa vantagem de recursos, intrinsecamente dinâmica, visto que a superioridade não pode ser alcançada por todas as empresas simultaneamente.

Neste alinhamento teórico, as chamadas âncoras de experiência, que incluem restaurantes conceituados, operações de entretenimento e marcas "wishlist", transcendem o papel de meros locatários e se estabelecem como recursos estratégicos vitais para os *shoppings centers*. Para Barney (1991), recursos da empresa incluem "todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da firma, informações, conhecimentos, etc. controlados por uma empresa que permite conceber e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia. Elas vêm se consolidando como estratégias eficazes para ampliar o fluxo de visitantes, e prolongar o tempo de permanência.

De Nisco e Warnaby (2013) ressaltam que, em um cenário de intensa competição entre locais, é fundamental otimizar o apelo dos centros urbanos como destinos de varejo, aprimorando o *design* estético do espaço e promovendo uma experiência de compra agradável para maximizar o sentimento de associação e pertencimento dos usuários. Essa perspectiva é central para as âncoras, pois elas integram aspectos de entretenimento, gastronomia e serviços, além da venda de produtos, moldando uma experiência de consumo mais completa e integrada. Adicionalmente, para Barney (1991), seu valor estratégico é amplificado quando se trata de um recurso raro, ou seja, que não é "possuído por um grande número de empresas concorrentes", como no caso de contratos de exclusividade regional.

Dentro desse contexto de competição contínua, Hunt e Morgan (1996) explicam que, a qualquer momento, as empresas concorrentes estão distribuídas em diferentes níveis de competitividade. Aquelas que alcançam as classificações mais altas no mercado desfrutam de um desempenho financeiro superior, enquanto as empresas em posição de desvantagem são impelidas a inovar reativamente para neutralizar ou superar seus concorrentes em vantagem.

Em consonância com a ideia de Hunt e Morgan (1996) de que a competição impulsiona a aprendizagem organizacional e a inovação reativa, a busca por âncoras de experiência reflete a adaptação dos *shoppings* a um consumidor em constante evolução. Conforme os autores, as empresas aprendem competindo, mas a vantagem se torna duradoura quando os recursos são difíceis de imitar. Conforme Barney (1991), essa dificuldade de imitação pode surgir de três fatores cruciais: condições históricas únicas (ter conseguido o ponto ou a loja primeiro), "ambiguidade causal" (quando os concorrentes não sabem exatamente por que a

estratégia funciona) e "complexidade social" (a cultura, a reputação e as relações de confiança entre a gestão do *shopping* e os lojistas, que são impossíveis de copiar).

Para aprofundar a compreensão da âncora de experiência sob a ótica da Visão Baseada em Recursos (RBV), é imperativo analisá-la através do framework VRIN proposto por Barney (1991). Para que um recurso gere vantagem competitiva sustentável, ele deve ser Valioso, Raro, Inimitável e Não-substituível. As âncoras modernas preenchem esses requisitos de forma singular no ecossistema de varejo: Valioso: Elas neutralizam a principal ameaça externa atual (a conveniência do e-commerce) ao oferecerem algo que o ambiente digital não pode replicar: a socialização e a experiência física imersiva. Além disso, agregam valor ao gerar um fluxo de consumidores altamente qualificado e com maior propensão ao consumo cruzado no mix satélite.

- a) raro: marcas de experiência altamente desejadas (as chamadas lojas "wishlist") possuem políticas rígidas de expansão e, frequentemente, exigem exclusividade territorial. Ter uma dessas operações em um shopping center significa que os concorrentes regionais estarão privados desse mesmo recurso gerador de fluxo.
- b) inimitável: como ressaltado pela complexidade social, o "buzz" e a legião de fãs que um restaurante icônico ou um polo de entretenimento exclusivo trazem não podem ser simplesmente replicados pela concorrência através da construção de um espaço físico equivalente. A força reside no capital simbólico da marca.
- c) não-substituível: em um passado recente, uma loja de departamentos tradicional poderia ser substituída por outra de formato semelhante com perdas marginais de fluxo. Hoje, a experiência gastronômica ou de entretenimento de uma marca específica possui alto nível de diferenciação, não encontrando substitutos diretos e equivalentes dentro da mesma área de influência.

Além disso, sob o prisma da Teoria da Vantagem de Recurso (R-A) de Hunt e Morgan (1996), a âncora de experiência não atua como um recurso isolado, mas como um recurso catalisador. A teoria R-A ainda se diferencia por ser uma abordagem evolucionária e não consumatória, o que significa que não há estado de equilíbrio final. Hunt e Morgan (1996) afirmam que empresas e recursos são as unidades duráveis e hereditárias de seleção, e que a competição entre empresas é o processo de seleção

que resulta na sobrevivência do localmente mais apto, não do universalmente mais apto.

Desta forma, lojas âncoras de experiência podem ser vistas como recursos complexos e estratégicos que, ao oferecerem experiências diferenciadas e impulsionarem o fluxo e o engajamento dos consumidores, contribuem para a vantagem comparativa dos shoppings. Elas não apenas *Impactam* a imagem e a competitividade do empreendimento, mas também geram um retorno financeiro imediato através do estímulo ao consumo cruzado, refletindo no incremento de vendas tanto na sua área de atração imediata quanto no complexo como um todo. A busca pelo que Barney (1991) define como vantagem competitiva sustentável materializa-se na capacidade dessas âncoras de converter tráfego qualificado em faturamento real.

Com base nessa fundamentação, que posiciona a âncora de experiência como um recurso estratégico capaz de gerar desempenho financeiro superior no varejo, foram formuladas as seguintes hipóteses relacionadas às vendas para serem empiricamente testadas neste estudo:

- a) H1: A implantação da âncora de experiência resulta em um incremento real nas vendas das lojas situadas em sua área de influência direta (raio de 50 metros), com crescimento acima da variação do IPCA no período.
- b) H2: A implantação da âncora de experiência gera um impacto positivo no desempenho geral do shopping center, resultando em um incremento real nas vendas totais do empreendimento (excluindo a própria âncora) acima da variação do IPCA no período.
- c) H3: O impacto da âncora de experiência nas vendas é mais acentuado em sua proximidade, de modo que o crescimento percentual de vendas na área de influência direta é significativamente maior do que o crescimento percentual de vendas no restante do shopping center no mesmo período.

2.5 A RELAÇÃO DA LOJA ÂNCORA COM A VALORIZAÇÃO IMOBILIÁRIA E O INCREMENTO DE ALUGUEL

Além do impacto direto e imediato no fluxo de consumidores e no faturamento dos lojistas, a presença de uma âncora de experiência exerce uma influência estrutural sobre a dinâmica imobiliária do shopping center. Seguindo a lógica da Visão Baseada em Recursos (Barney, 1991), quando um recurso raro e inimitável, como

uma marca "wishlist" com exclusividade regional, é inserido no ecossistema do shopping, ele eleva a atratividade do espaço físico.

A atratividade não se restringe apenas ao consumidor final, mas estende-se aos lojistas satélites. Marcas menores e operações complementares buscam posicionar-se estrategicamente no entorno dessas âncoras para capturar o "transbordamento" (spillover) de fluxo e vendas gerado. Conseqüentemente, a gestão do shopping passa a deter um ativo com maior valor percebido. Essa elevação na demanda por espaços comerciais, especialmente na zona de influência direta da nova operação, possibilita a revisão e o incremento da precificação do metro quadrado locável.

A valorização do ativo manifesta-se, portanto, na capacidade do empreendimento de cobrar um prêmio (premium) locatício. A âncora atua como um recurso ancorador de valor imobiliário, contribuindo para a sustentabilidade econômica do negócio no longo prazo. Diante dessa perspectiva de valorização e geração de receita imobiliária, definem-se as seguintes hipóteses:

- a) H4: A implantação da âncora de experiência contribui para a valorização imobiliária da sua área de influência direta, resultando em um incremento real na receita de aluguel por metro quadrado (R\$/m²) acima da variação do IGP-M no período.
- b) H5: A presença da âncora de experiência *Impacta* positivamente a receita de aluguel de todo o empreendimento, levando a um incremento real na receita total de aluguel por metro quadrado (R\$/m²) do shopping center acima da variação do IGP-M no período.
- c) H6: A valorização imobiliária gerada pela âncora de experiência é geograficamente concentrada, de modo que o crescimento percentual da receita de aluguel por metro quadrado (R\$/m²) na área de influência direta é significativamente maior do que no restante do shopping center no mesmo período.

A verificação das 6 hipóteses será conduzida por meio dos procedimentos metodológicos detalhados no capítulo a seguir.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Este estudo possui natureza aplicada, uma vez que busca gerar conhecimento voltado à solução de problemas práticos no campo da gestão de shopping centers, especialmente no que se refere à adoção de lojas âncoras de experiência como estratégia de atração e valorização. Adota uma abordagem metodológica mista, integrando dados qualitativos e quantitativos, o que permite uma análise mais abrangente e aprofundada do fenômeno investigado (Malhotra, 2019; Creswell; Plano Clark, 2017). Segundo Creswell e Plano Clark (2017), a combinação de métodos possibilita explorar simultaneamente a mensuração de efeitos e a compreensão contextual dos fenômenos, ampliando a robustez das inferências. A integração entre métodos quantitativos e qualitativos fundamenta-se, neste estudo, na perspectiva de complementariedade, segundo a qual cada abordagem contribui com uma parcela específica de conhecimento sobre o fenômeno investigado, permitindo maximizar a quantidade de informações incorporadas ao desenho de pesquisa e elevar a qualidade das conclusões do trabalho (Paranhos et al., 2016).

Quanto aos seus objetivos, a pesquisa é classificada como descritiva e explicativa. É descritiva ao buscar caracterizar os efeitos da presença de âncoras de experiência no desempenho dos shoppings, e explicativa por investigar possíveis relações entre a implantação dessas operações e variáveis como fluxo de visitantes, crescimento de vendas e geração de receitas (Malhotra, 2019).

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, este trabalho utiliza o método de estudo de caso múltiplo (Yin, 2014), considerado adequado para a investigação de fenômenos contemporâneos inseridos em contextos reais. A opção por casos múltiplos permite a comparação entre diferentes empreendimentos e contextos, enriquecendo a análise e ampliando o potencial de generalização analítica dos resultados.

A coleta de dados contempla múltiplas fontes de evidência, como entrevistas semiestruturadas, documentos institucionais, dados operacionais e observações diretas. A utilização de entrevistas semiestruturadas fundamenta-se na abordagem de Flick (2009), que destaca esse instrumento como adequado para acessar percepções, interpretações e significados construídos pelos atores em seus contextos

organizacionais, especialmente em estudos que buscam compreender fenômenos complexos sob a perspectiva dos sujeitos.

Posteriormente, os dados são integrados por meio de triangulação, com o objetivo de fortalecer a validade do estudo. Essa integração entre diferentes fontes de dados está alinhada à perspectiva de métodos mistos proposta por Creswell e Plano Clark (2017), que destacam a triangulação como estratégia central para aumentar a consistência e a confiabilidade dos achados.

3.2 SELEÇÃO DOS CASOS

Os casos foram selecionados com base em alguns critérios. O primeiro deles é a localização, já que o estudo visou explorar a dinâmica de *shopping centers* situados em grandes centros urbanos do Brasil, sendo estes dentro das 100 maiores cidades em população residente pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). Além disso, foram considerados apenas os empreendimentos que incluíram lojas âncora em sua estrutura nos últimos 5 anos, a fim de que possa ser feito o mesmo recorte temporal para a análise em todos os casos do estudo.

Por fim, foi considerada também a disponibilidade dos dados, ou seja, para fazer parte do estudo o estabelecimento precisou estar de acordo com a disponibilização de relatórios financeiros e operacionais. Desta forma, foram selecionados empreendimentos, em diferentes cidades do Brasil, que disponibilizaram estas informações.

3.3 COLETA DE DADOS

Para garantir a profundidade e a validade da análise, em conformidade com a metodologia de estudo de caso múltiplo Yin (2014), a coleta de dados foi realizada a partir de fontes primárias e secundárias, permitindo a posterior triangulação das evidências para fortalecer a validade do estudo.

Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores dos *shoppings centers* selecionados. Os participantes foram contatados via canais institucionais, com a apresentação formal dos objetivos da pesquisa. A participação foi voluntária e condicionada à assinatura de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que assegurou o anonimato dos

entrevistados e a confidencialidade das informações compartilhadas. O roteiro utilizado nas entrevistas, que visa explorar as percepções dos gestores sobre os efeitos estratégicos e financeiros da âncora de experiência, encontra-se no Apêndice A.

Os dados secundários, de natureza quantitativa, foram compostos por relatórios operacionais e financeiros. Estes dados abrangeram um período de análise de cinco anos e incluíram os seguintes indicadores mensais: volume de vendas, receita de aluguel. Adicionalmente, foram utilizados como fontes secundárias artigos científicos e relatórios de mercado da Associação Brasileira de *Shopping centers* (ABRASCE) para contextualizar os achados da pesquisa.

3.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

Para execução da parte quantitativa e dos testes de hipóteses, foi aplicada a técnica estatística de Análise de impacto Causal (*Causal Impact*), conforme proposta por (Brodersen *et al.*, 2015), utilizando o ambiente estatístico R e o pacote *Causal Impact*, simulado no Posit Cloud, ambiente web. Cabe ressaltar que a estruturação e a escrita dos scripts em R utilizados para a modelagem contaram com o suporte da ferramenta de inteligência artificial ChatGPT, empregada estritamente como assistente de programação. Essa abordagem, baseada em modelos estruturais bayesianos de séries temporais, estima o impacto de uma intervenção sobre uma variável de interesse, neste caso, as vendas totais do *shopping* e receita de aluguel. O modelo compara o comportamento real da série com uma previsão contrafactual, construída com base no histórico pré-intervenção e em variáveis explicativas (como o IPCA e o IGP-M). A diferença entre os valores observados e esperados permite estimar o efeito da intervenção, com intervalos de credibilidade e teste de significância estatística. Essa técnica é especialmente relevante para inferências causais em dados observacionais, onde experimentos controlados não são viáveis. A escolha do IPCA e do IGP-M como variáveis de controle deve-se ao fato de serem os índices oficiais de referência para a correção de preços e de contratos de locação no Brasil, respectivamente, o que assegura comparabilidade entre os três casos estudados.

Destacando que a técnica *Causal Impact* foi desenvolvida por pesquisadores da Google e teve por objetivo, inicialmente, definir uma maneira de medir o efeito causal em uma intervenção de mercado, como por exemplo, o efeito de uma

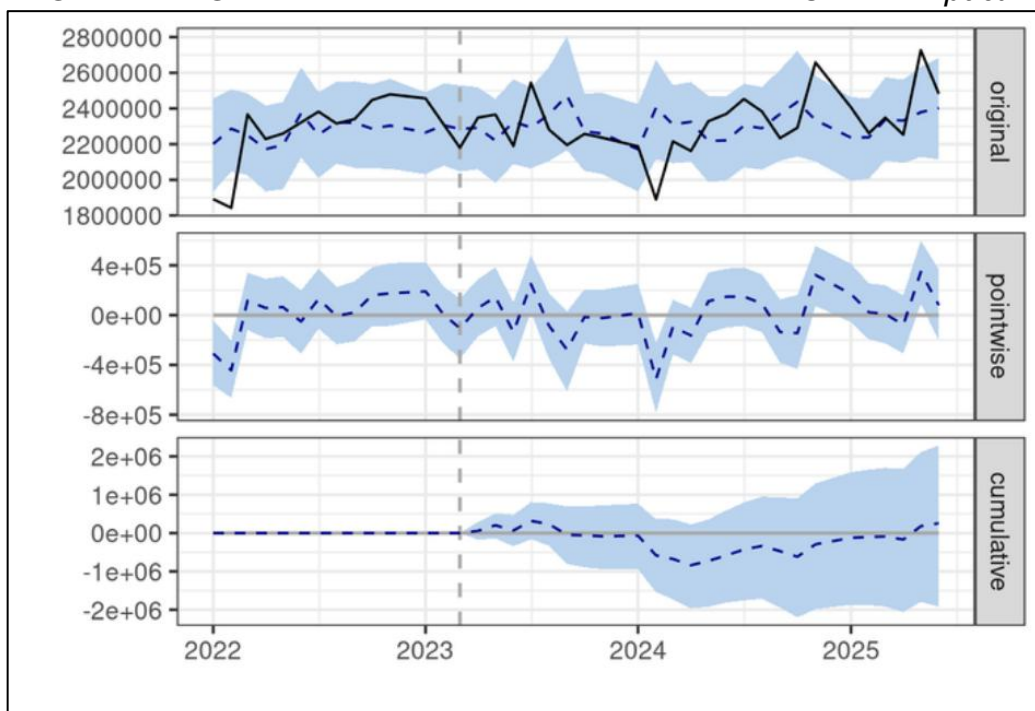
campanha publicitária nos anunciantes do Google, onde o número de vezes em que um usuário na rede era direcionado ao site do anunciante, a partir da página de pesquisa, e assim estima-se o mesmo comportamento caso o anunciante não tivesse desenvolvido a campanha publicitária (Brodersen *et al.*, 2015).

A técnica causal possibilitou medir o efeito do impacto da campanha para o anunciante, e como esse efeito teria sido caso o anunciante não tivesse executado a campanha. Nesse caso, o efeito se deu pela quantidade de acessos ao website (Borsatto, 2023).

O ponto de partida para a análise com o modelo *Causal Impact* é a definição da terminologia contrafactual. O contrafactual corresponde ao cenário hipotético que representa como a variável de interesse teria evoluído na ausência da intervenção. Trata-se de uma projeção construída a partir do comportamento histórico da série no período pré-intervenção, combinada a informações de controle, de modo a estimar a trajetória esperada caso o evento estudado não tivesse ocorrido. Dessa forma, o impacto causal é calculado pela diferença entre os valores efetivamente observados e o contrafactual estimado.

O gráfico 4 disposto abaixo, ilustra o formato gráfico dos resultados da análise, *Causal Impact*.

Gráfico 4 - Gráfico ilustrativo do resultado da análise *Causal Impact*



Fonte: O autor (2025).

Ao analisar o gráfico, observa-se que:

- a) painel original: o painel superior compara a série real observada (linha preta) com o contrafactual estimado (linha azul tracejada). A faixa azul claro representa o intervalo de confiança de 95% em torno do contrafactual. Quando os valores reais se distanciam do contrafactual de forma consistente e fora do intervalo de confiança, isso indica a presença de impacto estatisticamente significativo da intervenção. No gráfico em análise, observa-se que a série real oscila em torno do contrafactual, permanecendo na maior parte do tempo dentro da faixa de incerteza, o que sugere ausência de efeito robusto.
- b) painel *pointwise*: o painel intermediário apresenta a diferença mensal entre o valor observado e o contrafactual. Pontos acima de zero representam ganhos relativos à intervenção, enquanto pontos abaixo de zero indicam perdas. A faixa azul claro expressa a incerteza de cada estimativa. No caso analisado, os desvios flutuam em torno de zero, sem configuração clara de efeito positivo ou negativo, reforçando que não houve impacto estatisticamente consistente mês a mês.
- c) painel *cumulative*: o painel inferior mostra o efeito acumulado ao longo do tempo, obtido pela soma das diferenças mensais entre observado e contrafactual. A linha azul tracejada indica essa trajetória acumulada, enquanto a faixa azul claro representa o intervalo de confiança de 95%. Esse painel é fundamental para identificar se houve ganhos ou perdas sustentados. No gráfico em análise, embora existam momentos de leve tendência negativa, a trajetória acumulada se mantém dentro da faixa de confiança, evidenciando a ausência de um impacto causal significativo no período estudado.

Para delimitação da área de influência, será utilizada a referência do estudo de Boix Cots *et al.* (2024), para definir a área de influência das âncoras, considerando raio de até 50 metros como influência direta. A comparação entre as lojas situadas nesses perímetros visa verificar efeitos localizados na performance comercial. Sendo este grupo delimitado, como grupo de tratamento.

Para testar as hipóteses que comparam o desempenho entre o grupo localizado na área de influência da âncora e o grupo correspondente às demais operações do

shopping, será aplicado o teste t de *Student*. Esta técnica consiste em um procedimento estatístico inferencial utilizado para avaliar se existe diferença significativa entre as médias de dois grupos, permitindo verificar se a variação observada decorre de um efeito sistemático ou se pode ser atribuída ao erro amostral (acaso), conforme discutido por Andy Field (2018).

Embora o teste t tradicional pressuponha a homogeneidade das variâncias entre os grupos (homocedasticidade), dados empíricos de desempenho em shopping centers tendem a apresentar níveis distintos de dispersão entre áreas com diferentes níveis de atratividade e fluxo. Nesse contexto, será adotada a versão do teste t com correção de Welch, que não exige a igualdade de variâncias e ajusta os graus de liberdade do teste em função das características amostrais, tornando a análise mais robusta. Conforme Hair Jr. *et al.* (2009), essa abordagem é recomendada quando há indícios de heterogeneidade de variâncias, pois reduz o risco de erro do Tipo I e aumenta a confiabilidade das inferências.

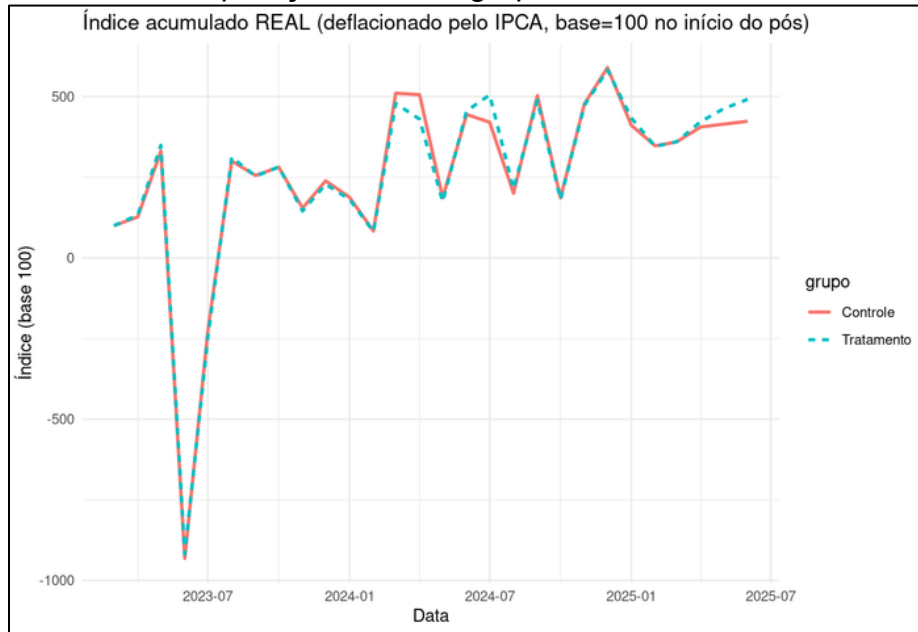
A análise será realizada com base no desempenho médio dos grupos no período pós-intervenção, considerando indicadores previamente ajustados em termos reais e normalizados, conforme descrito anteriormente. Para cada grupo, serão calculadas as médias dos índices no período analisado, sendo posteriormente comparadas por meio da estatística t, que considera a diferença entre as médias em relação à variabilidade dos dados. Os cálculos estatísticos e o processamento dos dados serão realizados no ambiente Posit Cloud, que possibilita a execução de rotinas em linguagem R de forma estruturada e reproduzível.

A interpretação dos resultados considerará, de forma conjunta, a diferença entre as médias, o valor da estatística t e o valor-p associado. O valor-p indica a probabilidade de se observar uma diferença igual ou mais extrema do que a obtida, assumindo a inexistência de diferença sistemática entre os grupos. Valores-p reduzidos indicam evidência estatística de diferença entre os grupos, enquanto valores elevados sugerem que as diferenças observadas podem ser atribuídas à variabilidade dos dados.

Adicionalmente, a análise será complementada pela observação da evolução temporal dos grupos, permitindo avaliar a consistência das diferenças ao longo do período e a presença de padrões como aproximação, paralelismo ou afastamento entre as trajetórias.

O gráfico 5 disposto abaixo ilustra o formato de visualização adotado para a comparação entre os grupos analisados.

Gráfico 5 - Comparação entre os grupos de tratamento e controle



Fonte: O autor (2025)

Ao analisar o gráfico, observa-se que:

- eixo temporal e construção do índice: o eixo horizontal representa a evolução mensal no período pós-intervenção, enquanto o eixo vertical apresenta o índice acumulado de vendas reais, deflacionado pelo IPCA e normalizado em base 100 no início do período. Essa padronização permite comparar a trajetória relativa dos grupos ao longo do tempo, independentemente de diferenças absolutas de escala;
- linhas de comparação entre grupos: o gráfico apresenta duas séries principais, correspondentes ao grupo de tratamento (lojas situadas na área de influência da âncora) e ao grupo de controle (demais lojas do shopping). A proximidade ou afastamento entre essas linhas indica o grau de similaridade ou diferença no desempenho entre os grupos ao longo do período analisado;
- interpretação da dinâmica entre os grupos: quando as linhas dos grupos apresentam comportamento semelhante, com trajetórias paralelas ou sobrepostas, isso sugere ausência de diferença relevante entre os desempenhos, indicando que ambos os grupos foram *Impactados* de forma

similar por fatores externos, como condições macroeconômicas ou dinâmica geral do empreendimento. Por outro lado, um afastamento consistente entre as curvas indicaria um desempenho diferenciado, podendo sinalizar a existência de efeito associado à proximidade da âncora;

- d) oscilações e volatilidade: variações pontuais ao longo do tempo devem ser interpretadas com cautela, pois podem refletir efeitos sazonais ou eventos específicos. Dessa forma, a análise deve priorizar tendências persistentes ao longo do período, em vez de variações isoladas.

Essa estrutura de análise gráfica será utilizada de forma padronizada nos demais casos apresentados, permitindo a comparação consistente entre os diferentes empreendimentos estudados.

Adicionalmente, serão realizadas entrevistas com os gestores, que serão transcritas em sua integralidade e submetidas à análise de conteúdo temática, seguindo as fases de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados propostas por Bardin (2007). O suporte tecnológico para este processamento será o software Gemini, utilizado para auxiliar na organização e codificação dos relatos.

As categorias de análise, definidas a priori com base nos objetivos do estudo, buscam investigar: (i) o conceito de loja âncora moderna, com foco na transição do papel transacional para o experiencial; (ii) a atratividade e o fluxo de consumidores, considerando a âncora como elemento de geração de visita com propósito; (iii) o impacto no mix de lojas e nas operações adjacentes, com ênfase em efeitos de transbordamento e complementaridade; e (iv) o valor estratégico das âncoras, incluindo sua contribuição para o posicionamento competitivo e geração de valor para o empreendimento. Adicionalmente, categorias emergentes poderão ser incorporadas ao longo da análise, desde que contribuam para o aprofundamento da compreensão do fenômeno.

A fase final consistiu na triangulação dos dados, procedimento que, conforme Creswell; Plano Clark (2017), permite validar achados por meio da convergência entre diferentes fontes de evidência. A triangulação cumpre, neste estudo, tanto uma função confirmatória — ao verificar a convergência entre os achados quantitativos e qualitativos, conferindo maior consistência aos resultados, quanto complementar, ao incorporar ao modelo analítico dimensões que cada técnica isolada não seria capaz de capturar (Paranhos et al., 2016). Nesse sentido, as falas dos gestores foram

confrontadas com os dados financeiros e operacionais obtidos por meio das análises quantitativas, incluindo a modelagem de impacto causal e os testes estatísticos aplicados.

Com vistas à replicabilidade do estudo, registra-se que todos os scripts utilizados nas análises de Causal Impact foram estruturados em linguagem R e executados no ambiente Posit Cloud. Os dados de entrada consistiram em séries mensais de vendas e receita de aluguel, fornecidas pelos próprios empreendimentos em formato tabular, com as seguintes etapas de tratamento: (i) deflação dos valores nominais pelos índices IPCA e IGP-M, com base nos meses de referência de cada intervenção; (ii) normalização em base 100 no início do período pós-intervenção; e (iii) definição do grupo de tratamento com base no raio de 50 metros conforme Boix Cots et al. (2024). O ponto de corte temporal foi definido pelo mês de inauguração de cada âncora, marcando a transição entre os períodos pré e pós-intervenção. Cabe ainda justificar a sequência metodológica adotada neste estudo, na qual a análise quantitativa precede a etapa qualitativa. Essa opção foi intencional e decorre do design de pesquisa escolhido: as entrevistas qualitativas foram conduzidas após a análise dos dados financeiros, de modo que os resultados quantitativos pudessem orientar o aprofundamento temático das entrevistas, especialmente nos pontos de maior ambiguidade ou heterogeneidade. Esse modelo de integração sequencial, quantitativo seguido de qualitativo, está alinhado à perspectiva de métodos mistos explanatórios (Creswell; Plano Clark, 2017), na qual os dados qualitativos são utilizados para interpretar e contextualizar os achados quantitativos. Essa estratégia é denominada por Paranhos et al. (2016) de “*sequential explanatory strategy*”, sendo particularmente indicada quando o pesquisador busca aprofundar ou contextualizar resultados quantitativos por meio de técnicas qualitativas, especialmente em situações de ambiguidade ou achados que demandam compreensão mais aprofundada do contexto. De acordo com Yin (2014), a utilização de múltiplas fontes de evidência é fundamental em estudos de caso, contribuindo para o fortalecimento da validade construtiva e para uma compreensão mais abrangente do fenômeno em seu contexto real. Essa abordagem mista permite uma análise robusta e contextualizada sobre a influência das âncoras de experiência na atratividade e na performance financeira dos shopping centers.

3.5 TESTE DAS HIPÓTESES

Optou-se pela denominação de hipóteses em razão do caráter dedutivo-quantitativo adotado para sua verificação. Diferentemente das proposições, que tipicamente orientam estudos qualitativos e exploratórios, as hipóteses aqui formuladas foram operacionalizadas por meio de testes estatísticos com critérios predefinidos de aceitação ou rejeição, em conformidade com a tradição hipotético-dedutiva em pesquisa aplicada (Malhotra, 2019; Hair Jr. et al., 2009). A análise quantitativa dos dados foi estruturada para testar as seis hipóteses formuladas no capítulo anterior. Os procedimentos específicos para cada hipótese são descritos a seguir:

- a) teste de H1 e H4 (Incremento Real na Área de Influência): para testar H1 (vendas) e H4 (aluguel), foram utilizadas as séries históricas mensais dos respectivos indicadores para as lojas dentro do raio de 50 metros da âncora. Os valores nominais foram deflacionados pelo IPCA (para vendas) e pelo IGP-M (para aluguel) para se obter a variação real. Foi comparado o desempenho médio real no período pré e pós-implantação da âncora para verificar se houve incremento acima da inflação.
- b) teste de H2 e H5 (Incremento Real no *Shopping* como um todo): o procedimento foi similar ao anterior, porém utilizando os dados consolidados de vendas e aluguel de todas as lojas do *shopping* (excluindo os resultados da própria âncora para evitar auto-correlação). O objetivo é verificar se o efeito da âncora se estende para além de sua área de influência direta, gerando um crescimento real para o empreendimento como um todo.
- c) teste de H3 e H6 (Análise Comparativa de impacto): estas hipóteses serão testadas por meio de uma análise comparativa. Foram criados dois grupos de lojas: o "grupo de tratamento" (lojas na área de influência) e o "grupo de controle" (demais lojas do *shopping*). Foi calculado o crescimento percentual médio para ambos os grupos no período pós-implantação. Com o auxílio do software Posit Cloud, um teste de diferença de médias (como o Teste t de *Student*) foi aplicado para verificar se o crescimento no "grupo de tratamento" foi estatisticamente superior ao do "grupo de controle".

A triangulação desses resultados quantitativos com os dados qualitativos obtidos nas entrevistas com os gestores, permitiu uma compreensão mais profunda e validada sobre a influência das âncoras na performance do *shopping*

3.6 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS DA PESQUISA

Todos os procedimentos desta pesquisa seguirão os princípios éticos vigentes. A participação dos gestores nas entrevistas será voluntária, e todos assinarão um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que garante o direito de desistência a qualquer momento. A confidencialidade dos dados e o anonimato tanto dos participantes quanto dos casos (*shoppings*) serão rigorosamente mantidos em todas as etapas de análise e na divulgação dos resultados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

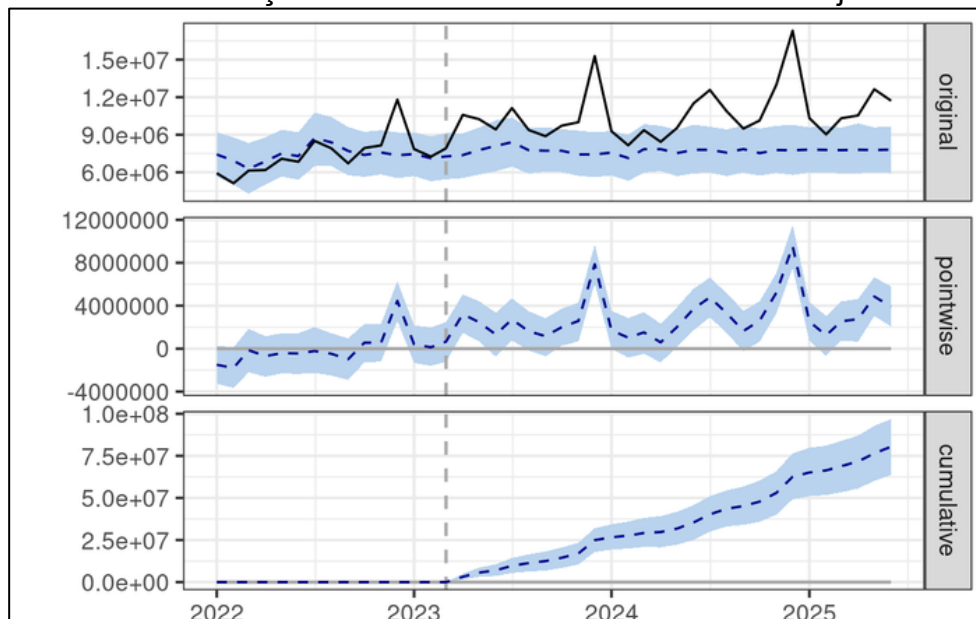
4.1 EFEITO DA ÂNCORA NAS VENDAS DENTRO DA ÁREA DE INFLUÊNCIA

Para o teste da hipótese H1, que busca entender se a implantação da âncora de experiência resulta em um incremento real nas vendas das lojas situadas em sua área de influência direta, definida pelo raio de 50 metros conforme Boix Cots *et al.* (2024), foi analisado se o crescimento observado superou a variação do IPCA no período. O objetivo foi verificar se a presença da âncora moderna gerou um efeito de transbordamento positivo e localizado sobre as lojas adjacentes. Para isso, o grupo de lojas situadas no raio de influência da unidade foi definido como grupo de tratamento e avaliado por meio do script apresentado no Apêndice C, teste de hipótese h1. Na sequência serão apresentados os estudos para as âncoras de experiência “A”, “B” e “C”

Para o teste da hipótese H1, da âncora "A", constatou-se que durante o período pós-intervenção (a partir de abril de 2023), a média mensal de vendas das lojas no raio de influência foi de aproximadamente R\$ 10,70 milhões. Caso a âncora não tivesse sido implantada, o modelo estima que essa média teria sido de R\$ 7,72 milhões (IC95%: R\$ 7,11M – R\$ 8,34M).

O Gráfico 6 reproduz os pontos de análise através da técnica *Casual Impact*.

Gráfico 6 - Variação da venda na área de influência da loja âncora A



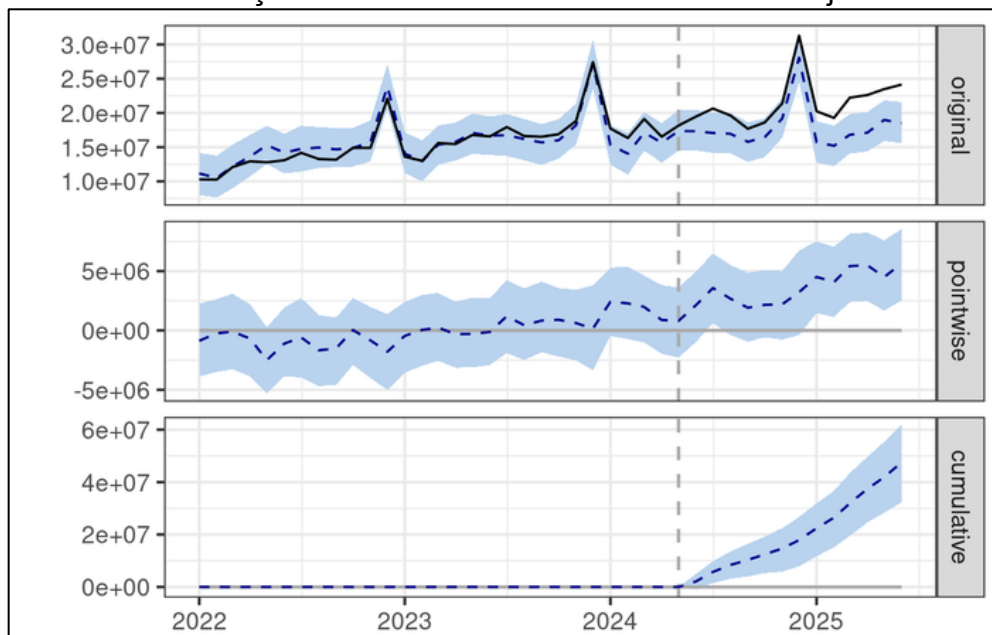
Fonte: O autor (2025)

A diferença entre os valores observados e o cenário estimado sem intervenção indica um efeito causal absoluto de R\$ 2,98 milhões por mês (IC95%: R\$ 2,36M – R\$ 3,59M), o que representa um incremento relativo de +39% (IC95%: +28% a +50%).

Esse efeito é estatisticamente significativo, com valor $p = 0,001$. O valor p representa a probabilidade de o resultado ter ocorrido apenas por acaso.

Em relação a loja âncora "B", constatou-se que durante o período pós-intervenção (a partir de junho de 2024), a média mensal de vendas dessas lojas foi de aproximadamente R\$ 21,59 milhões. Caso a âncora não tivesse sido implantada, o modelo estima que essa média teria sido de R\$ 17,94 milhões (IC95%: R\$ 16,84M – R\$ 19,11M).

Gráfico 7 - Variação da venda na área de influência da loja âncora B



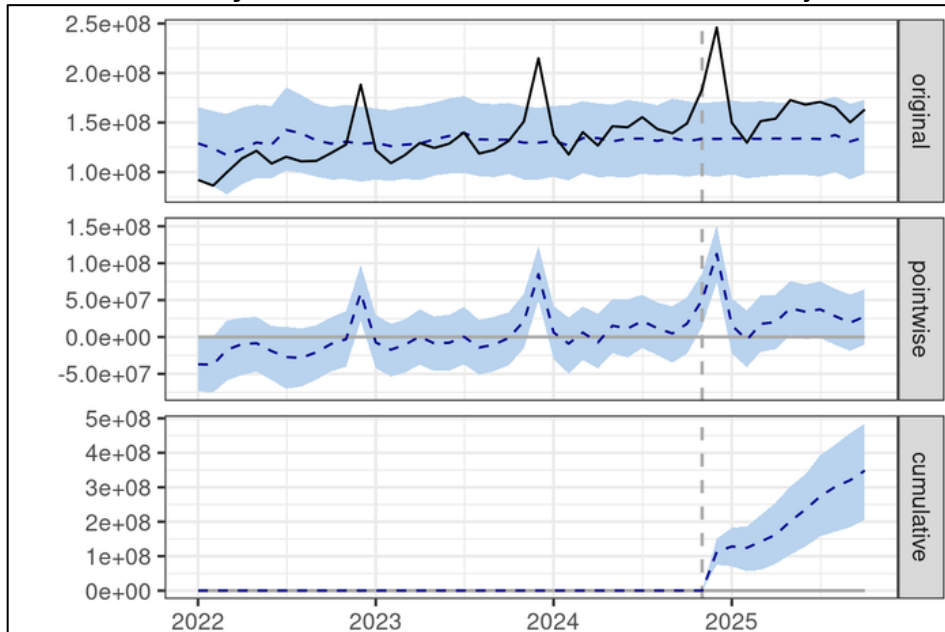
Fonte: O autor (2025)

O Gráfico 7 apresenta a diferença entre os valores observados e o cenário estimado sem intervenção indica um efeito causal absoluto médio de R\$ 3,66 milhões por mês (IC95%: R\$ 2,49M – R\$ 4,75M), o que representa um incremento relativo de +20% (IC95%: +13% a +28%). Esse efeito é estatisticamente significativo, com valor $p = 0,001$.

Em relação à loja âncora "C" constatou-se que durante o período pós-intervenção (a partir de dezembro de 2024), a média mensal de vendas das lojas do grupo de tratamento foi de aproximadamente R\$ 165,57 milhões. Na ausência da intervenção, o modelo estima que essa média teria sido de R\$ 133,89 milhões, com

intervalo de confiança de 95% variando entre R\$ 121,53 milhões e R\$ 146,90 milhões. O Gráfico 8, abaixo, reproduz os pontos de análise por meio da técnica *Causal Impact*:

Gráfico 8 - Variação da venda na área de influência da loja âncora C



Fonte: O autor (2025)

A diferença entre os valores observados e o cenário estimado sem intervenção indica um efeito causal absoluto médio de R\$ 31,68 milhões por mês, com intervalo de confiança de 95% entre R\$ 18,67 milhões e R\$ 44,03 milhões. Em termos relativos, esse resultado representa um incremento médio de +24% nas vendas das lojas do grupo de tratamento, com intervalo de confiança de 95% variando entre +13% e +36%.

No acumulado do período pós-intervenção, as vendas observadas totalizaram aproximadamente R\$ 1,82 bilhão, enquanto o cenário contrafactual estimado, na ausência da intervenção, seria de cerca de R\$ 1,47 bilhão (IC95%: R\$ 1,34B – R\$ 1,62B). Esse efeito é estatisticamente significativo, com probabilidade posterior de efeito casual próxima de 100% e valor $p=0,001$.

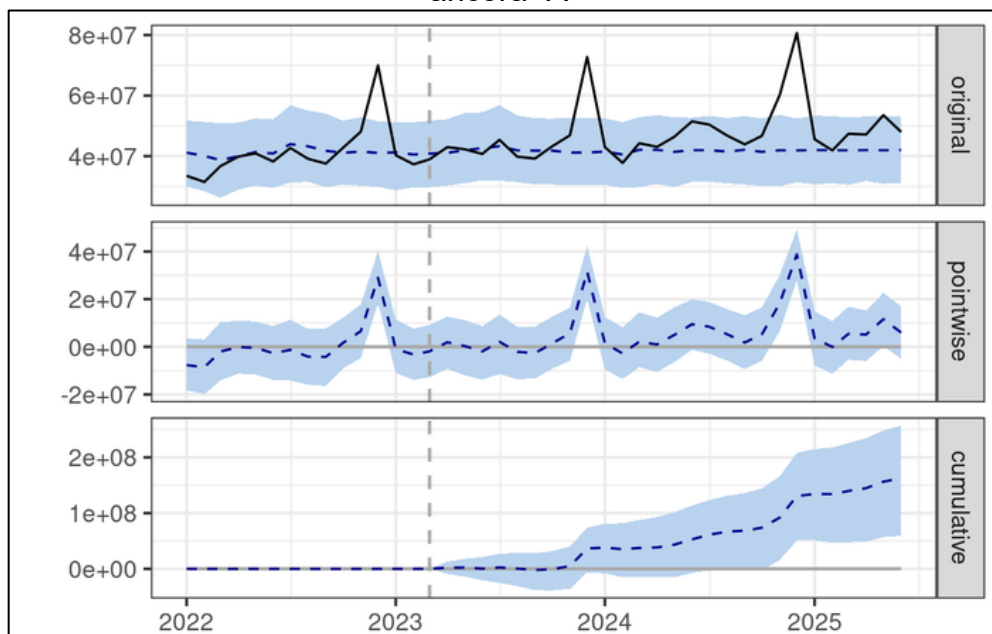
Com base nos resultados observados nos casos das lojas A, B e C, verificou-se que a hipótese H1 está confirmada.

4.2 EFEITO DA ÂNCORA NO DESEMPENHO DE VENDAS DE TODO O EMPREENDIMENTO.

Para avaliar a hipótese H2, buscou-se identificar se a inauguração da âncora resultou em um incremento significativo nas vendas totais do *shopping*, extrapolando o efeito para além de sua área imediata. Para isso, aplicou-se o modelo Causal *Impact* sobre os dados consolidados de vendas de todas as lojas do empreendimento, com a exclusão da própria unidade âncora, conforme procedimentos descritos no Apêndice C, teste de hipótese h2. Na sequência serão apresentados os estudos para as âncoras de experiência “A”, “B” e “C”

Para a loja âncora “A”, constatou-se que durante o período pós-intervenção (a partir de abril de 2023), a média mensal das vendas consolidadas foi de R\$ 47,84 milhões, enquanto o cenário contrafactual, isto é, o estimado sem a presença da âncora, teria sido de R\$ 41,82 milhões (IC95%: R\$ 38,31M – R\$ 45,64M), conforme demonstrado no Gráfico 9.

Gráfico 9 - Variação das vendas totais do *Shopping A* após a implementação da loja âncora “A”



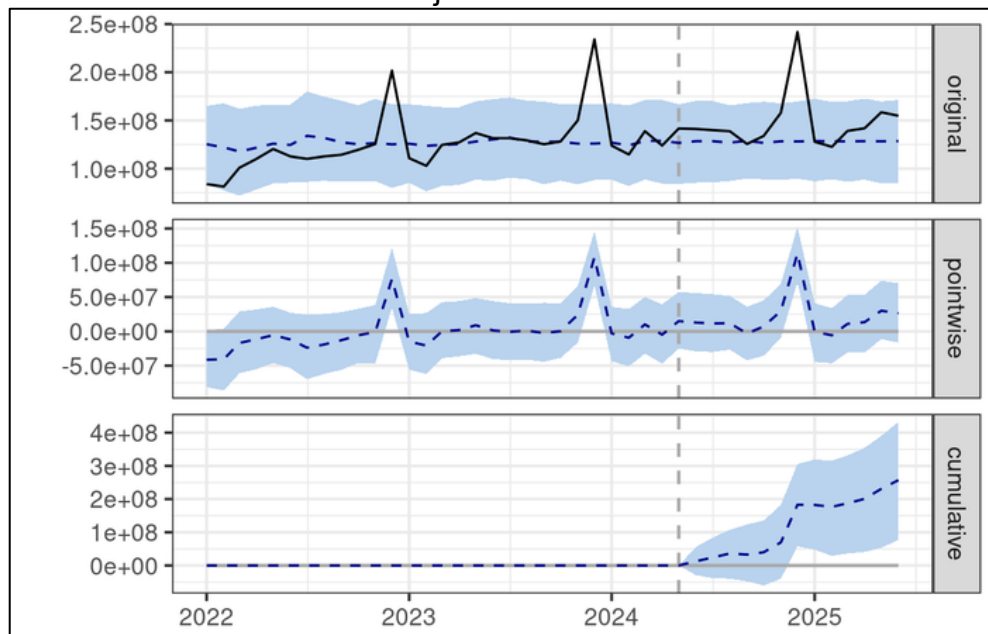
Fonte: O autor (2025)

Os resultados apontam um efeito causal absoluto de R\$ 6,01 milhões por mês (IC95%: R\$ 2,20M – R\$ 9,52M), representando um incremento relativo de +14% (IC95%: +5% a +25%). No acumulado, as vendas atingiram R\$ 1,29 bilhão, frente a

R\$ 1,13 bilhão no cenário sem intervenção. O valor p ($p = 0,002$) confirma a significância estatística, demonstrando que após a inauguração da loja âncora houve um aumento real das vendas totais do shopping.

Para a âncora de experiência “B”, constatou-se que durante o período pós-intervenção (a partir de junho de 2024), a média mensal das vendas consolidadas foi de R\$ 148,01 milhões, enquanto o cenário contrafactual — ou seja, o estimado sem a presença da âncora — teria sido de R\$ 128,22 milhões (IC95%: R\$ 114,74M – R\$ 142,09M), conforme demonstrado no Gráfico 10.

Gráfico 10 - Variação das vendas totais do *Shopping B* após a implementação da loja âncora B



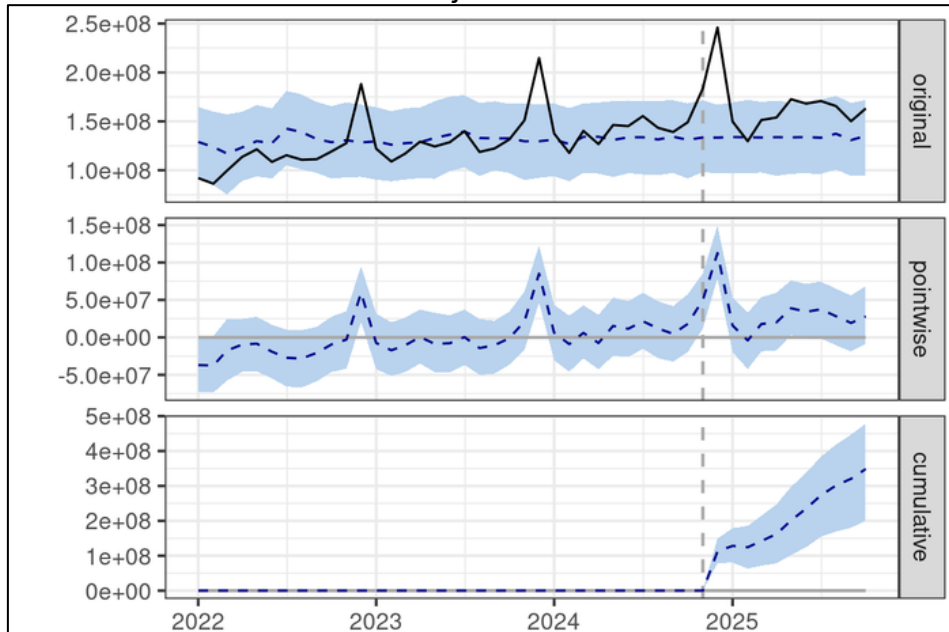
Fonte: O autor (2025)

Os resultados apontam um efeito causal absoluto médio de R\$ 19,79 milhões por mês (IC95%: R\$ 5,92M – R\$ 33,27M), representando um incremento relativo de +16% (IC95%: +4% a +29%). No acumulado, as vendas atingiram R\$ 1,92 bilhão, frente a R\$ 1,67 bilhão no cenário sem intervenção. O valor p ($p = 0,003$) confirma a significância estatística, indicando que após implantação da Loja “B”, houve um aumento real das vendas do *shopping*, o que pode indicar efeitos positivos para as demais operações do empreendimento.

Em relação à loja âncora “C” durante o período pós-intervenção (a partir de dezembro de 2024), a média mensal das vendas consolidadas foi de aproximadamente R\$ 165,57 milhões, enquanto o cenário contrafactual, isto é, o

estimado sem a presença da âncora, teria sido de R\$ 133,89 milhões (IC95%: R\$ 122,10M – R\$ 147,34M), conforme demonstrado no gráfico 11.

Gráfico 11 - Variação das vendas totais do *Shopping C* após a implementação da loja âncora C



Fonte: O autor (2025)

Os resultados apontam um efeito causal absoluto médio de R\$ 31,68 milhões por mês (IC95%: R\$ 18,23M – R\$ 43,47M), representando um incremento relativo de +24% (IC95%: +12% a +36%). No acumulado do período pós-intervenção, as vendas atingiram aproximadamente R\$ 1,82 bilhão, frente a um valor estimado de R\$ 1,47 bilhão no cenário sem intervenção (IC95%: R\$ 1,34B – R\$ 1,62B).

O valor p ($p = 0,001$) confirma a significância estatística indicando que, a partir da inauguração da âncora "C" houve um aumento das vendas totais do shopping, evidenciando um efeito de transbordamento que ultrapassa sua área imediata de influência.

Com base no que foi observado nos casos das lojas A, B e C, verificou-se que hipótese H2 está confirmada.

4.3 COMPARAÇÃO DAS VENDAS ENTRE GRUPO DE CONTROLE E GRUPO DE TRATAMENTO

Para o teste de hipótese H3, foram utilizados três testes estatísticos, com o objetivo de verificar se a intervenção, caracterizada pelo início da operação da loja âncora, produziu efeitos diferenciados no grupo de tratamento em relação ao grupo de controle. O grupo de tratamento consiste em todas as lojas situadas dentro do raio de influência da âncora, enquanto o grupo de controle é formado pelas demais operações do shopping.

Os resultados são apresentados por meio de índices de desempenho real, deflacionados pelo IPCA e normalizados em base 100 no início do período pós-intervenção, conforme descrito no Capítulo 3. Dessa forma, os valores em pontos representam a variação relativa das vendas ao longo do tempo, sendo que valores superiores a 100 indicam crescimento real e valores inferiores indicam retração, permitindo a comparação padronizada entre os grupos.

Em primeiro lugar, utilizou-se o teste t pareado (*one-tailed*), que compara os crescimentos reais médios das vendas entre os grupos ao longo do período pós-intervenção, conforme descrito no Apêndice C, teste de hipótese H3. Na sequência, são apresentados os resultados para as âncoras “A”, “B” e “C”.

Para a âncora “A”, o resultado indicou que, no período pós-intervenção (N = 27 meses), o grupo de tratamento apresentou índice real médio de 264,3 pontos, enquanto o grupo de controle registrou 260,4 pontos. Essa diferença representa a comparação entre as médias dos índices ao longo do período pós-intervenção, refletindo o desempenho médio mensal agregado de cada grupo ao longo dos meses analisados. A diferença média foi positiva, porém reduzida (+3,9 pontos), e o teste não indicou significância estatística ($t = 0,0497$; $p\text{-value} = 0,4802$).

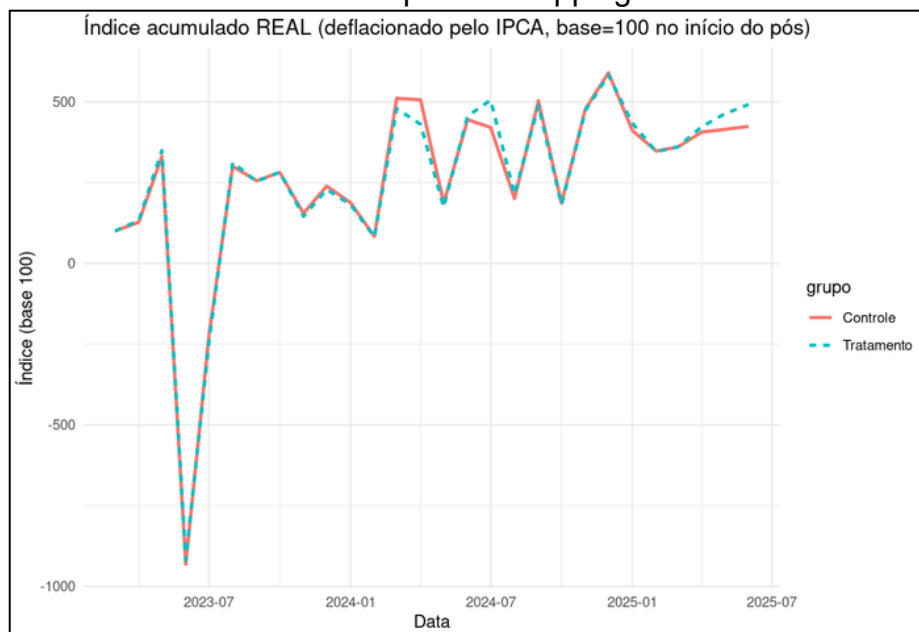
Como análise de robustez, observou-se a evolução temporal dos índices deflacionados pelo IPCA e normalizados em base 100 no início do período. O comportamento das séries evidencia trajetórias altamente semelhantes, com oscilações pontuais, porém predominantemente paralelas ao longo do tempo, sugerindo que fatores macroeconômicos afetaram de forma semelhante os dois grupos. Embora, em determinados períodos, o grupo de tratamento tenha se

posicionado marginalmente acima do grupo de controle, essas diferenças não se mostraram persistentes nem estatisticamente significativas.

Em termos acumulados, tanto o grupo de tratamento quanto o grupo de controle apresentaram crescimento real ao longo do período, superando a inflação medida pelo IPCA. Apesar dessa evolução, o ganho adicional do grupo de tratamento em relação ao controle mostrou-se reduzido e sem significância estatística, indicando que a intervenção não produziu efeitos causais robustos e estatisticamente significantes nesta comparação.

Para melhor visualização, o Gráfico 12 apresenta a evolução dos grupos analisados, ambos deflacionados pelo IPCA e normalizados em base 100, evidenciando a forte similaridade entre as trajetórias e a ausência de descolamento consistente entre os grupos.

Gráfico 12 - Comparação entre crescimento de vendas dos grupos de tratamento e controle para o shopping A



Fonte: O autor (2025)

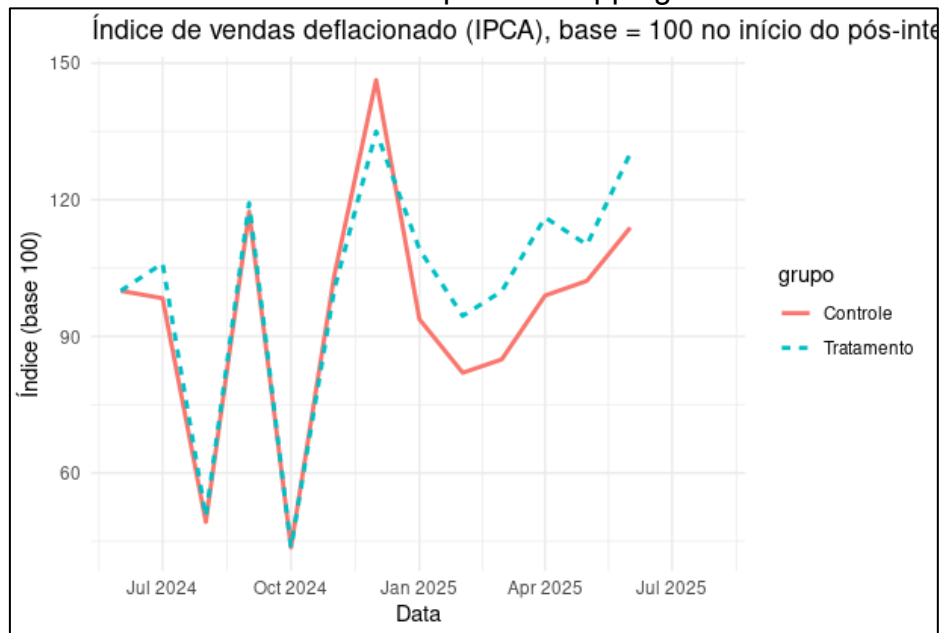
Em relação ao shopping B e à âncora “B”, no período pós-intervenção, o grupo de tratamento apresentou índice médio de 101,13 pontos, enquanto o grupo de controle registrou 94,93 pontos. Essa diferença representa a comparação entre as médias dos índices ao longo do período pós-intervenção, refletindo o desempenho médio mensal agregado de cada grupo ao longo dos meses analisados. Embora a diferença média (+6,20 pontos) tenha sido favorável ao grupo de tratamento, o teste

estatístico não indicou diferença significativa entre os grupos ($t = 0,588$; $p\text{-value} = 0,2809$).

Como análise complementar, examinou-se a evolução temporal dos índices deflacionados e normalizados em base 100 no início do período pós-intervenção. O comportamento das séries evidencia trajetórias amplamente paralelas, com oscilações semelhantes ao longo do tempo. Em alguns meses, observa-se leve vantagem pontual do grupo de tratamento, sobretudo na segunda metade do período analisado, entretanto, essas diferenças não se mostram persistentes nem suficientemente amplas para caracterizar um efeito robusto associado à intervenção.

Do ponto de vista acumulado, ambos os grupos apresentaram recuperação e crescimento real após a intervenção, acompanhando a melhora gradual das vendas no período. No entanto, o ganho adicional do grupo de tratamento em relação ao grupo de controle permaneceu reduzido e sem significância estatística, não havendo evidência de efeito diferenciado associado à intervenção.

Gráfico 13 - Comparação entre crescimento de vendas dos grupos de tratamento e controle para o shopping B



Fonte: O autor (2025)

Para fins de visualização, o Gráfico 13 apresenta a evolução comparativa dos índices deflacionados e normalizados dos grupos analisados. Observa-se a forte semelhança entre as curvas do grupo de controle e do grupo de tratamento, reforçando a ausência de diferença estatística.

Para o shopping C, foi utilizado o teste t de Welch (*one-tailed*), considerando a possível heterogeneidade de variâncias entre os grupos, com o objetivo de verificar se a intervenção — caracterizada pela inauguração da loja “C”, em dezembro de 2024 — produziu efeitos diferenciados nas vendas reais do grupo de tratamento em relação ao grupo de controle. A análise considerou índices de desempenho real, deflacionados pelo IPCA e normalizados em base 100 no início do período pós-intervenção, conforme descrito no Capítulo 3.

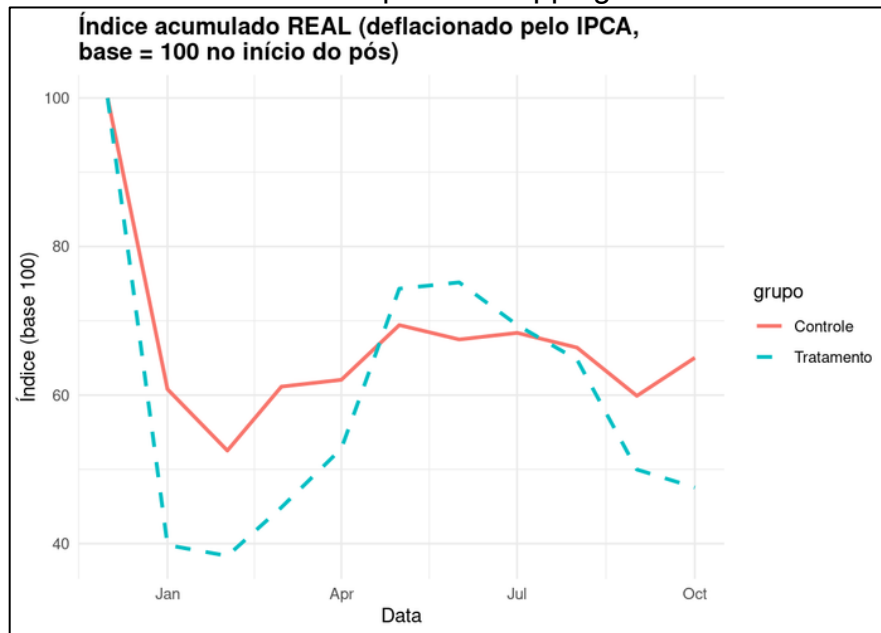
Os resultados indicaram que, no período pós-intervenção, o grupo de tratamento apresentou índice real médio de aproximadamente 59,7 pontos, enquanto o grupo de controle registrou média superior, em torno de 66,6 pontos. Essa diferença representa a comparação entre as médias dos índices ao longo do período pós-intervenção, refletindo o desempenho médio mensal agregado de cada grupo ao longo dos meses analisados. A diferença média foi negativa, indicando desempenho inferior do grupo de tratamento em relação ao controle; ainda assim, o teste não apontou significância estatística ($t = -1,02$; $p\text{-value} = 0,84$), não havendo evidência de diferença estatisticamente relevante entre os grupos.

Como análise de robustez, examinou-se a evolução temporal dos índices deflacionados e normalizados. O comportamento das séries evidencia trajetórias relativamente próximas ao longo do tempo, com oscilações relevantes em ambos os grupos, especialmente nos primeiros meses após a intervenção, refletindo fatores macroeconômicos e sazonais comuns. Ainda que, em determinados momentos, o grupo de tratamento apresente aproximação ou cruzamento em relação ao grupo de controle, tais diferenças não se mostram persistentes nem sustentadas ao longo do período analisado.

Em termos acumulados, tanto o grupo de tratamento quanto o grupo de controle apresentaram redução do índice real em relação ao período base, indicando um contexto geral de retração no desempenho de vendas. Nesse cenário, o grupo de controle manteve, em média, níveis superiores aos do grupo de tratamento, sem que essa diferença seja estatisticamente significativa, reforçando a ausência de evidência de efeito diferenciado associado à intervenção.

Para melhor visualização, o Gráfico 14 apresenta a evolução dos grupos analisados, ambos deflacionados pelo IPCA e normalizados em base 100, evidenciando a elevada similaridade entre as trajetórias e a ausência de descolamento consistente do grupo de tratamento em relação ao grupo de controle.

Gráfico 14 - Comparação entre crescimento de vendas dos grupos de tratamento e controle para o shopping C



Fonte: O autor (2025)

Com base nos resultados obtidos a partir da análise dos 3 empreendimentos (shopping A, B e C), conclui-se que a hipótese H3 não foi confirmada, uma vez que a inauguração das lojas âncoras não produziu efeito estatisticamente significativo sobre as vendas reais das lojas situadas em sua zona de influência direta, quando comparada às lojas do grupo de controle e considerando as variáveis de período (pré e pós intervenção), a variação do crescimento de vendas, bem como os indicadores estatísticos de média, desvio padrão e significância (teste t e valor-p).

4.4 EFEITO DA ÂNCORA NA GERAÇÃO DE ALUGUEL NA ÁREA DE INFLUÊNCIA

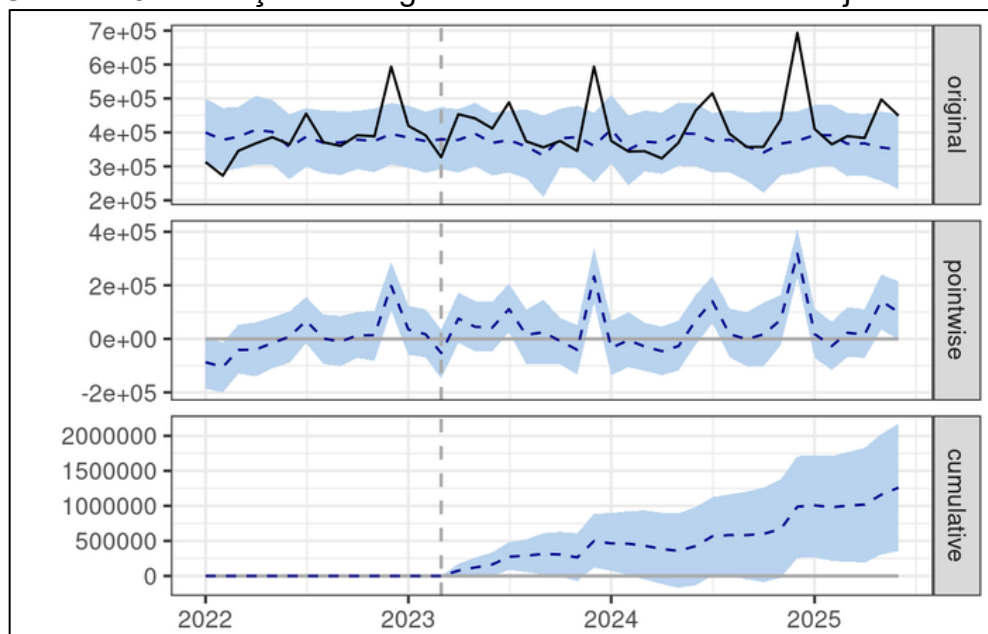
Para o teste da hipótese H4, que verifica se a implantação da âncora de experiência resulta em um incremento real na receita de aluguel das lojas situadas em sua área de influência direta, definida pelo raio de 50 metros, foi analisado se o crescimento observado superou o comportamento esperado no cenário contrafactual. O objetivo foi verificar se a presença da âncora moderna gerou um efeito de transbordamento positivo e localizado sobre a geração de aluguel das lojas adjacentes. Para isso, o grupo de lojas situadas no raio de influência da unidade foi definido como grupo de tratamento e avaliado por meio do script apresentado no

Apêndice C, teste de hipótese h4. Na sequência serão apresentados os estudos para as âncoras de experiência "A", "B" e "C".

Na análise da âncora "A", constatou-se que, durante o período pós-intervenção (a partir de abril de 2023), a média mensal de aluguel das lojas no raio de influência foi de aproximadamente R\$ 418,99 mil. Caso a âncora não tivesse sido implantada, o modelo estima que essa média teria sido de R\$ 372,32 mil (IC95%: R\$ 338,50 mil – R\$ 405,78 mil).

O Gráfico 15 reproduz os pontos de análise através da técnica *Causal Impact*:

Gráfico 15 - Variação do aluguel na área de influência da loja âncora A



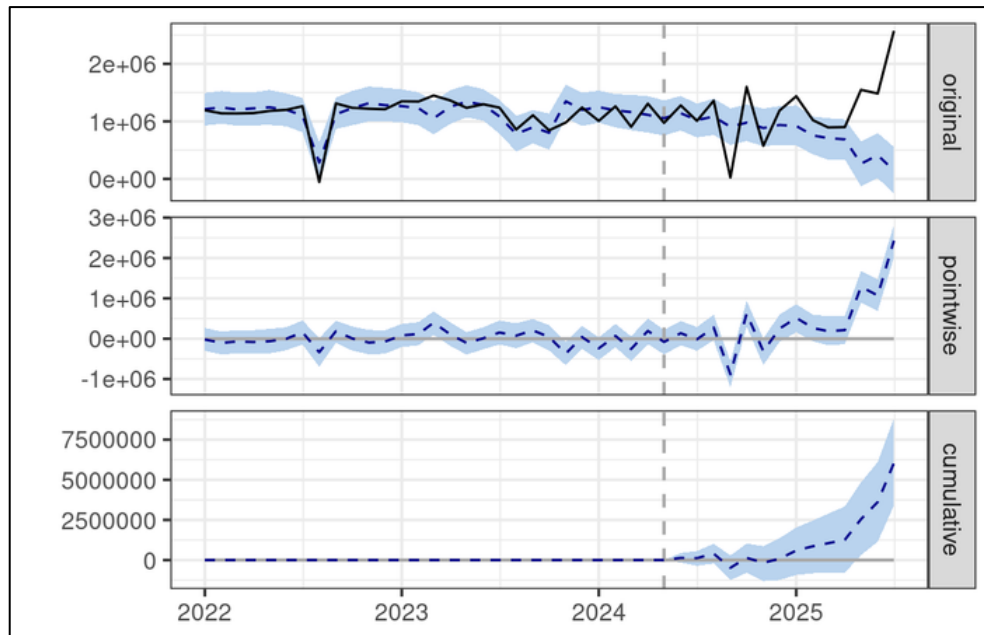
Fonte: O autor (2025)

A diferença entre os valores observados e o cenário estimado sem intervenção indica um efeito causal absoluto de R\$ 46,67 mil por mês (IC95%: R\$ 13,21 mil – R\$ 80,49 mil), o que representa um incremento relativo de +13% (IC95%: +3% a +24%). Esse efeito é estatisticamente significativo, com $p = 0,003$.

Em relação à loja âncora "B", constatou-se que durante o período pós-intervenção (a partir de junho de 2024), a média mensal de aluguel dessas lojas foi de aproximadamente R\$ 1,21 milhão. Caso a âncora não tivesse sido implantada, o modelo estima que essa média teria sido de R\$ 0,77 milhão (IC95%: R\$ 0,58 milhão – R\$ 0,96 milhão).

O Gráfico 16 reproduz os pontos de análise através da técnica *Causal Impact*:

Gráfico 16 - Variação do aluguel na área de influência da loja âncora B



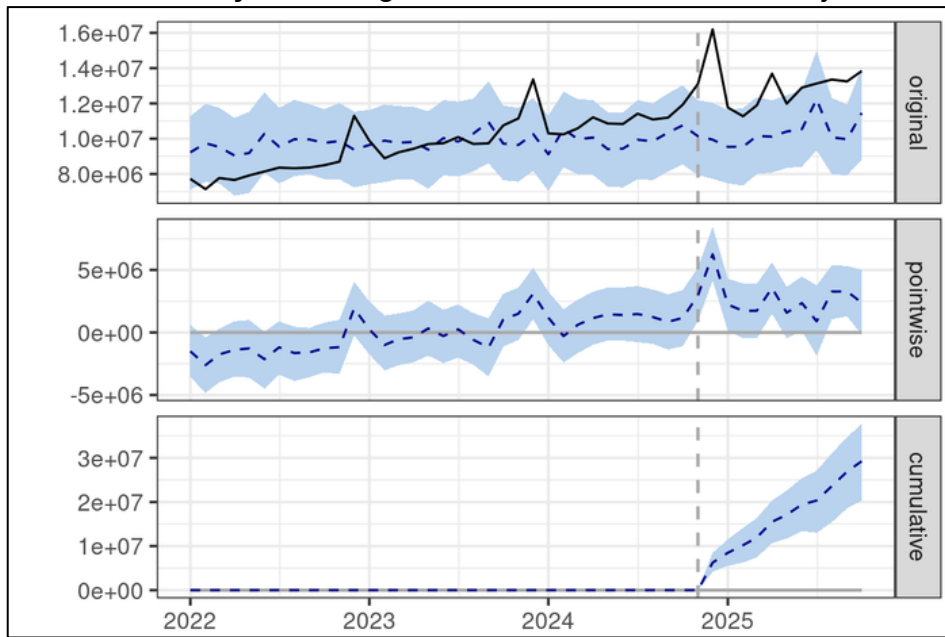
Fonte: O autor (2025)

A diferença entre os valores observados e o cenário estimado sem intervenção indica um efeito causal absoluto médio de R\$ 430 mil por mês (IC95%: R\$ 240 mil – R\$ 630 mil), o que representa um incremento relativo de +59% (IC95%: +25% a +110%). Esse efeito é estatisticamente significativo, com valor $p = 0,001$.

No cenário da loja âncora “C”, constatou-se que durante o período pós-intervenção (a partir de dezembro de 2024), a média mensal de aluguel das lojas do grupo de tratamento foi de aproximadamente R\$ 13,02 milhões. Na ausência da intervenção, o modelo estima que essa média teria sido de R\$ 10,36 milhões, com intervalo de confiança de 95% variando entre R\$ 9,59 milhões e R\$ 11,18 milhões.

O Gráfico 17 reproduz os pontos de análise por meio da técnica *Causal Impact*:

Gráfico 17 - Variação do aluguel na área de influência da loja âncora C



Fonte: O autor (2025)

A diferença entre os valores observados e o cenário estimado sem intervenção indica um efeito causal absoluto médio de R\$ 2,66 milhões por mês, com intervalo de confiança de 95% entre R\$ 1,84 milhões e R\$ 3,43 milhões. Em termos relativos, esse resultado representa um incremento médio de +26% na receita de aluguel das lojas do grupo de tratamento, com intervalo de confiança de 95% variando entre +16% e +36%.

No acumulado do período pós-intervenção, a receita de aluguel observada totalizou aproximadamente R\$ 143,25 milhões, enquanto o cenário contrafactual estimado, na ausência da intervenção, seria de cerca de R\$ 113,98 milhões (IC95%: R\$ 105,54 milhões – R\$ 122,97 milhões). Esse efeito é estatisticamente significativo, com $p = 0,001$.

Com base nos resultados observados nos casos das lojas A, B e C, verificou-se que a hipótese H4 está confirmada.

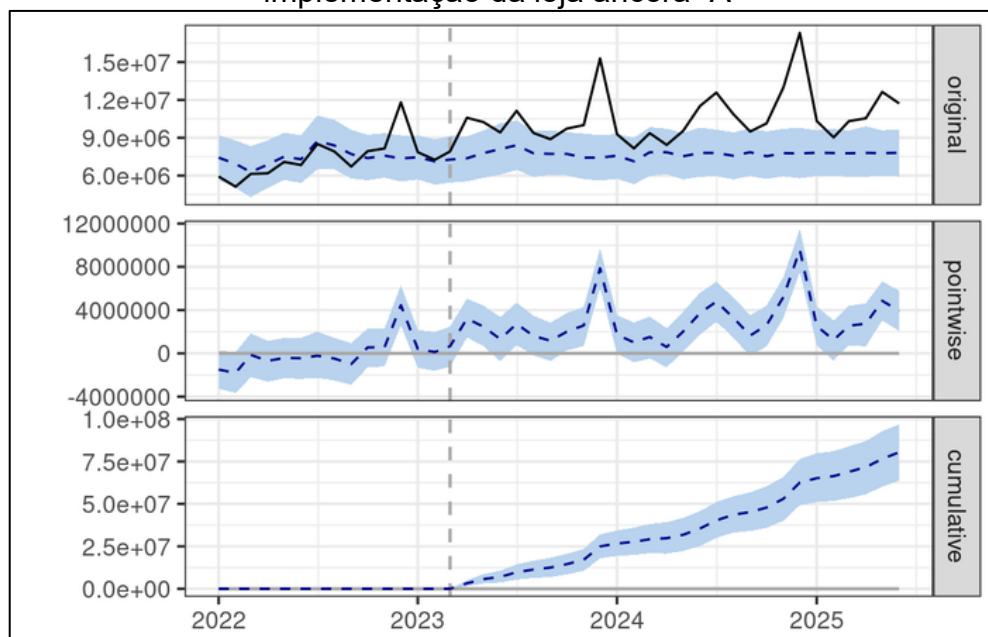
4.5 EFEITO DA ÂNCORA NA GERAÇÃO DE ALUGUEL DE TODO O EMPREENDIMENTO

Para avaliar a hipótese H5, buscou-se identificar se a inauguração da âncora resultou em um incremento significativo na receita de aluguel total do shopping,

extrapolando o efeito para além de sua área imediata. Para isso, aplicou-se o modelo Causal *Impact* sobre os dados consolidados de locação de todas as lojas do empreendimento, com a exclusão da própria unidade âncora, conforme procedimentos descritos no Apêndice C, teste de hipótese h5. Na sequência serão apresentados os estudos para as âncoras de experiência “A”, “B” e “C”.

Para a loja âncora “A”, constatou-se que durante o período pós-intervenção (a partir de abril de 2023), a média mensal da receita de aluguel foi de R\$ 2,45 milhões, enquanto o cenário contrafactual, isto é, o estimado sem a presença da âncora, teria sido de R\$ 2,35 milhões (IC95%: R\$ 2,11M – R\$ 2,60M), conforme demonstrado no Gráfico 18.

Gráfico 18 - Variação da geração de aluguel total no Shopping após a implementação da loja âncora “A”

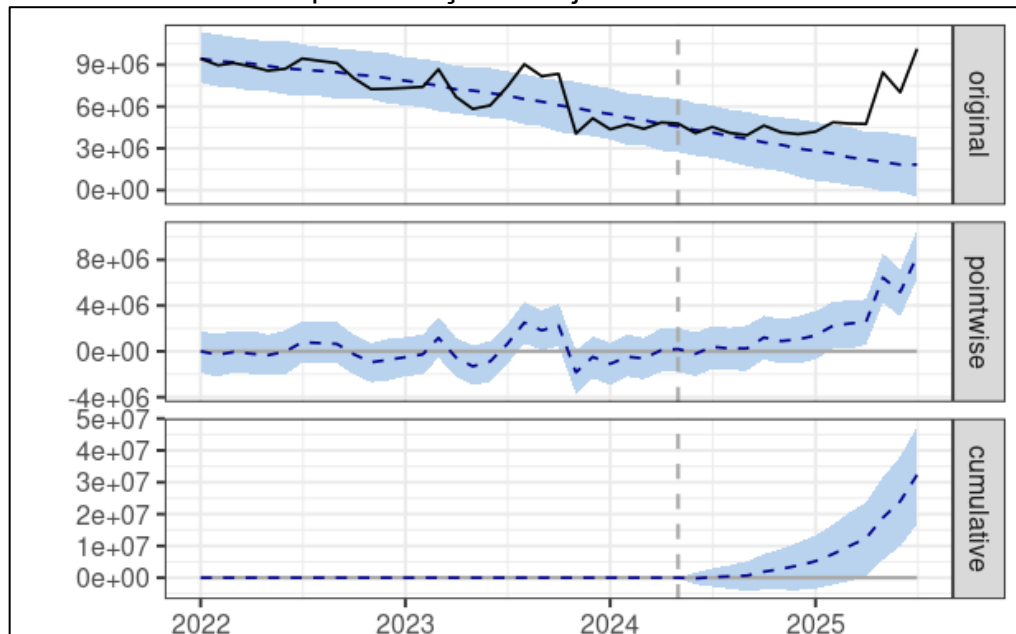


Fonte: O autor (2025)

Os resultados apontam um efeito causal absoluto de R\$ 0,11 milhão por mês (IC95%: –R\$ 0,15M a +R\$ 0,34M), representando um incremento relativo de +5% (IC95%: –6% a +16%). No acumulado, a receita de aluguel atingiu R\$ 66,28 milhões, frente a R\$ 63,36 milhões no cenário sem intervenção. O valor p ($p = 0,191$) indica ausência de significância estatística, sugerindo que, após a inauguração da loja âncora, não houve aumento estatisticamente significativo na receita total de aluguel do shopping.

Para a âncora de experiência “B”, constatou-se que durante o período pós-intervenção (a partir de junho de 2024), a média mensal da receita de aluguel foi de R\$ 5,27 milhões, enquanto o cenário contrafactual, ou seja, o estimado sem a presença da âncora, teria sido de R\$ 2,96 milhões (IC95%: R\$ 1,88M – R\$ 4,06M), conforme demonstrado no Gráfico 19.

Gráfico 19 - Variação da geração de aluguel total no Shopping após a implementação da loja âncora “B”

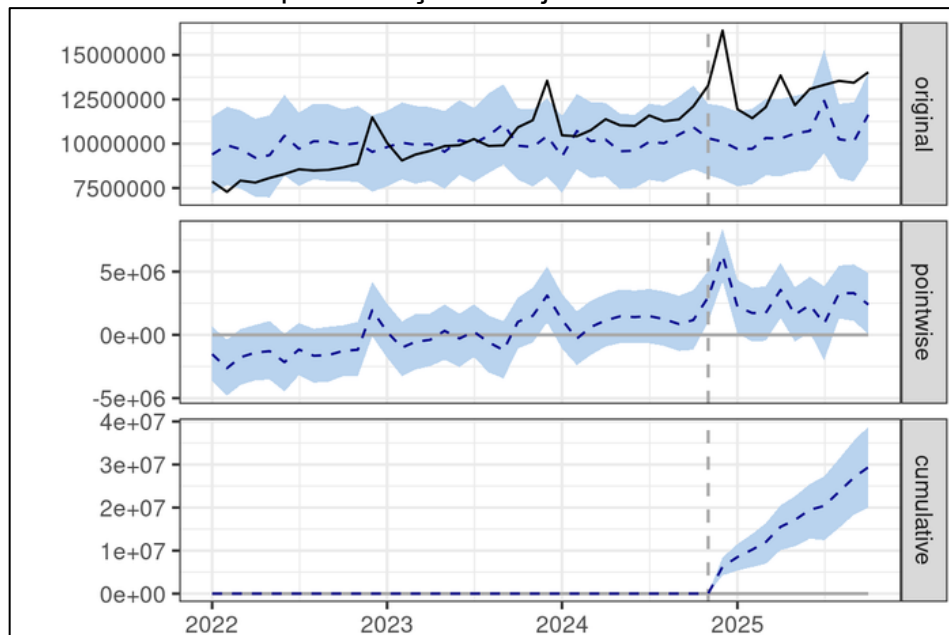


Fonte: O autor (2025)

Os resultados apontam um efeito causal absoluto médio de R\$ 2,31 milhões por mês (IC95%: R\$ 1,21M – R\$ 3,39M), representando um incremento relativo de +85% (IC95%: +30% a +180%). No acumulado, a receita de aluguel atingiu R\$ 73,74 milhões, frente a R\$ 41,40 milhões no cenário sem intervenção (IC95%: R\$ 26,30M – R\$ 56,84M). O valor p ($p = 0,001$) confirma a significância estatística, indicando que, após a implantação da âncora “B”, houve um aumento real da receita total de aluguel do shopping.

Em relação à loja âncora “C”, constatou-se que durante o período pós-intervenção (a partir de dezembro de 2024), a média mensal da receita de aluguel foi de aproximadamente R\$ 13,20 milhões, enquanto o cenário contrafactual, isto é, o estimado sem a presença da âncora, teria sido de R\$ 10,53 milhões (IC95%: R\$ 9,68M – R\$ 11,39M), conforme demonstrado no Gráfico 20.

Gráfico 20 - Variação da geração de aluguel total no Shopping após a implementação da loja âncora "C"



Fonte: O autor (2025)

Os resultados apontam um efeito causal absoluto médio de R\$ 2,67 milhões por mês (IC95%: R\$ 1,81M – R\$ 3,53M), representando um incremento relativo de +26% (IC95%: +16% a +36%). No acumulado do período pós-intervenção, a receita de aluguel atingiu aproximadamente R\$ 145,24 milhões, frente a um valor estimado de R\$ 115,87 milhões no cenário sem intervenção (IC95%: R\$ 106,46M – R\$ 125,28M). O valor p ($p = 0,001$) confirma a significância estatística, indicando que, a partir da inauguração da âncora "C", houve um aumento da receita total de aluguel do shopping.

Com base no que foi observado nos casos das lojas A, B e C, verificou-se que a hipótese H5 foi parcialmente confirmada.

4.6 COMPARAÇÃO DA RECEITA DE ALUGUEL ENTRE GRUPO DE CONTROLE E GRUPO DE TRATAMENTO

Para o teste de hipótese H6, foram utilizados três procedimentos estatísticos com o objetivo de verificar se a intervenção, caracterizada pelo início da operação da loja âncora, produziu efeitos diferenciados na receita de aluguel do grupo de tratamento em relação ao grupo de controle. O grupo de tratamento consiste em todas

as lojas situadas dentro do raio de influência da âncora, enquanto o grupo de controle é formado pelas demais operações do shopping.

Os resultados são apresentados com base no crescimento real da receita de aluguel, ajustado pelo IGPM, conforme descrito no Capítulo 3, permitindo a comparação entre os grupos em termos de variação percentual ao longo do período pós-intervenção.

Em primeiro lugar, utilizou-se o teste t pareado (*one-tailed*), que compara os crescimentos reais médios da receita de aluguel entre os grupos ao longo do período pós-intervenção, conforme descrito no Apêndice C, teste de hipótese H6. Na sequência, são apresentados os resultados para as âncoras “A”, “B” e “C”.

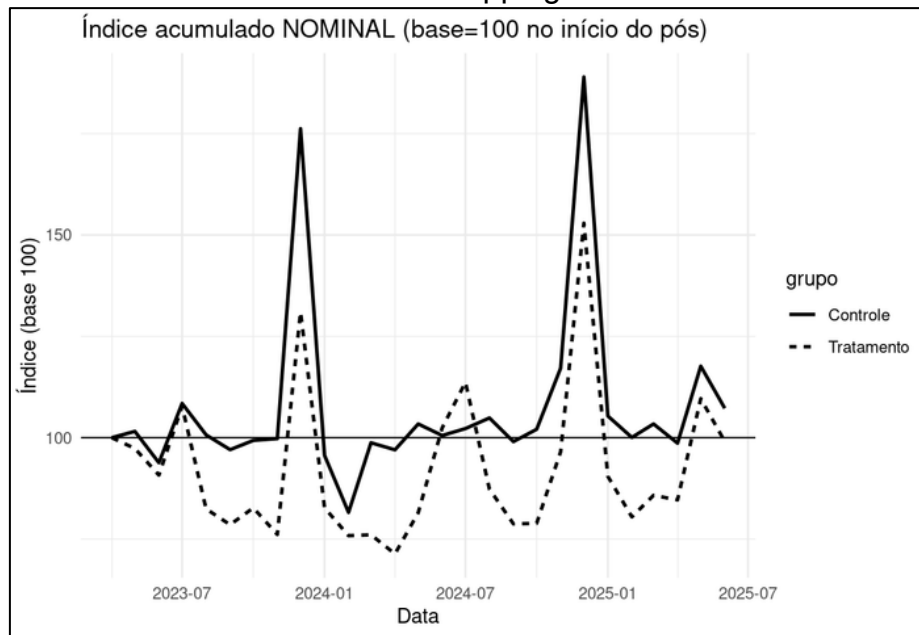
Para a âncora “A”, o resultado indicou que, no período pós-intervenção (N = 27 meses), o grupo de tratamento apresentou crescimento real médio de -23,2% ao mês, enquanto o grupo de controle registrou -23,75%. Essa diferença representa a comparação entre as médias das variações mensais ao longo do período analisado, refletindo o desempenho médio agregado de cada grupo. A diferença média foi positiva, porém reduzida (+0,55 p.p.), e o teste não indicou significância estatística ($t = 0,3332$; $p\text{-value} = 0,3708$).

Como análise de robustez, observou-se a consistência dos resultados por meio de diferentes abordagens estatísticas. O teste t de Welch corroborou a ausência de diferença estatisticamente significativa entre os grupos, assim como o teste de Wilcoxon pareado (Signed-Rank Test), que também não apontou diferenças relevantes. De forma geral, embora o grupo de tratamento tenha apresentado desempenho marginalmente superior em termos médios, não há evidência estatística de efeito diferenciado associado à intervenção.

Em termos acumulados, a análise dos índices nominais indica evolução distinta entre os grupos, com o grupo de tratamento atingindo aproximadamente 137,4 pontos ao final do período pós-intervenção, em comparação a 109,7 pontos do grupo de controle. No entanto, após o ajuste pelo IGPM, observa-se que ambos os grupos retornam a níveis próximos da base inicial, indicando que a diferença nominal foi predominantemente explicada pela inflação, e não por ganho real de desempenho.

Para melhor visualização, o Gráfico 21 apresenta a evolução dos grupos analisados, ambos ajustados pelo IGPM e normalizados em base 100, evidenciando comportamento semelhante entre as trajetórias e a ausência de descolamento consistente entre os grupos.

Gráfico 21 - Comparação entre a rentabilidade de aluguéis dos grupos para o Shopping A



Fonte: O autor (2025)

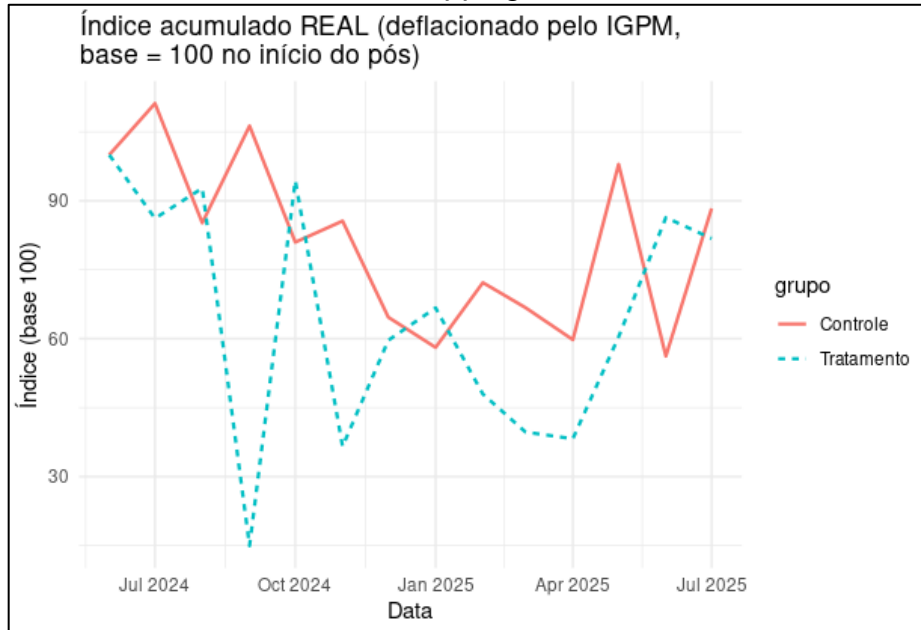
Em relação ao shopping B e à âncora “B”, no período pós-intervenção, o grupo de tratamento apresentou crescimento real médio de 5,23% ao mês, enquanto o grupo de controle registrou 1,29% ao mês. Essa diferença representa a comparação entre as médias das variações mensais ao longo do período analisado, refletindo o desempenho médio agregado de cada grupo. Embora a diferença média (+3,94 pontos percentuais) tenha sido favorável ao grupo de tratamento, o teste estatístico não indicou diferença significativa entre os grupos ($t = 0,263$; $p\text{-value} = 0,3987$), não havendo evidência de efeito diferenciado associado à intervenção.

Como análise complementar, examinou-se a robustez dos resultados por meio do teste t de Welch e do teste de Wilcoxon pareado, ambos corroborando a ausência de diferença estatisticamente significativa entre os grupos. A análise da evolução temporal das séries evidencia trajetórias semelhantes ao longo do tempo, sem descolamento consistente do grupo de tratamento em relação ao grupo de controle.

Do ponto de vista acumulado, os índices nominais apresentaram comportamento distinto entre os grupos. No entanto, após o ajuste pelo IGPM, observa-se que ambos apresentaram redução em relação à base inicial, encerrando o período em aproximadamente 81,8 pontos para o grupo de tratamento e 88,3 pontos para o grupo de controle. Esse resultado indica que as diferenças nominais

observadas são amplamente explicadas pela inflação, não havendo evidência de crescimento real consistente da receita de aluguel associado à intervenção.

Gráfico 22 - Comparação entre a rentabilidade de aluguéis dos grupos para o shopping B



Fonte: O autor (2025)

Para fins de visualização, o Gráfico 22 apresenta a evolução comparativa dos índices deflacionados e normalizados dos grupos analisados. Observa-se a forte semelhança entre as curvas do grupo de controle e do grupo de tratamento, reforçando a ausência de diferença estatística.

Para o shopping C, foi utilizado o teste t de Welch (*one-tailed*), considerando a possível heterogeneidade de variâncias entre os grupos, com o objetivo de verificar se a intervenção — caracterizada pela inauguração da loja “C”, em dezembro de 2024 — produziu efeitos diferenciados na receita de aluguel real do grupo de tratamento em relação ao grupo de controle. A análise considerou índices de desempenho real, deflacionados pelo IGPM e normalizados em base 100 no início do período pós-intervenção, conforme descrito no Capítulo 3.

Os resultados indicaram que, no período pós-intervenção, o grupo de tratamento apresentou crescimento real médio de 6,20% ao mês, enquanto o grupo de controle registrou 4,05% ao mês. Essa diferença representa a comparação entre as médias das variações mensais ao longo do período analisado, refletindo o desempenho médio agregado de cada grupo. A diferença média foi positiva (+2,15

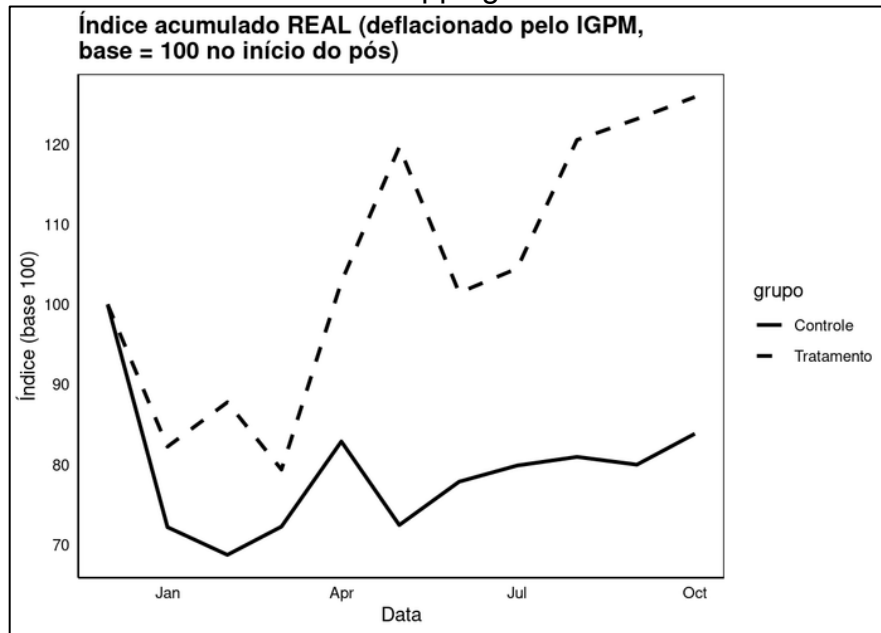
pontos percentuais), indicando desempenho superior do grupo de tratamento; ainda assim, o teste não apontou significância estatística ($t = 0,4325$; $p\text{-value} = 0,3378$), não havendo evidência de efeito diferenciado associado à intervenção.

Como análise de robustez, observou-se a consistência dos resultados por meio do teste t de Welch e do teste de Wilcoxon pareado, que também não indicaram diferenças estatisticamente relevantes entre os grupos. Embora o grupo de tratamento tenha apresentado desempenho superior em termos médios, a evidência não se mostrou suficiente para caracterizar um efeito estatisticamente robusto associado à intervenção.

Em termos acumulados, os índices nominais apresentaram evolução distinta, com o grupo de tratamento atingindo 128,3 pontos e o grupo de controle 85,5 pontos ao final do período. Após o ajuste pelo IGPM, a diferença permaneceu, com o grupo de tratamento alcançando 125,9 pontos e o grupo de controle 83,8 pontos. No entanto, considerando que os testes baseados nas variações reais mensais não indicaram significância estatística, esses resultados devem ser interpretados como evidência descritiva, não sendo possível afirmar a existência de efeito causal robusto associado à intervenção.

Para melhor visualização, o Gráfico 23 apresenta a evolução dos grupos analisados, ambos deflacionados pelo IGPM e normalizados em base 100, evidenciando a ausência de descolamento consistente entre as séries e reforçando a inexistência de divergência estatística significativa entre os grupos.

Gráfico 23 - Comparação entre a rentabilidade de aluguéis dos grupos para o shopping C



Fonte: O autor (2025)

Com base nos resultados obtidos a partir da análise dos 3 empreendimentos (shopping A, B e C), conclui-se que a hipótese H6 não foi confirmada, uma vez que a inauguração das lojas âncoras não produziu efeito estatisticamente significativo sobre a receita de aluguel das lojas situadas em sua zona de influência direta, quando comparada às lojas do grupo de controle e consideradas as variáveis de período (pré e pós intervenção), a variação do crescimento da receita de aluguel, bem como os indicadores estatísticos de média, desvio padrão e significância (teste t e valor-p).

4.7 RESULTADO DAS ENTREVISTAS QUALITATIVAS

Com o objetivo de aprofundar a compreensão dos efeitos das âncoras de experiência sobre o desempenho de shopping centers, foram realizadas entrevistas qualitativas em profundidade com executivos do setor, conforme a estratégia de estudo de caso proposta por Yin (2014). A utilização de entrevistas como principal instrumento de coleta está fundamentada na abordagem de Flick (2009), que destaca esse método como adequado para acessar percepções, interpretações e significados construídos pelos atores em seus contextos organizacionais.

Os procedimentos analíticos seguiram as diretrizes da análise de conteúdo temática propostas por Bardin (2007), envolvendo as etapas de pré-análise,

exploração do material e tratamento dos resultados. O roteiro das entrevistas encontra-se no Apêndice A.

Foram realizadas cinco entrevistas com profissionais com mais de dez anos de experiência no setor, todos com atuação em posições estratégicas e vivência na gestão de múltiplos empreendimentos. Os entrevistados são identificados ao longo desta seção como E1 a E5, preservando seu anonimato conforme o TCLE assinado e o quadro abaixo.

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Cargo / função	Tempo de experiência no segmento
E1	Superintendente de shopping center	15 anos
E2	Executivo comercial	12 anos
E3	Gerente de operações	11 anos
E4	Gerente de comercialização	18 anos
E5	Gerente comercial	13 anos

Fonte: O autor (2026).

A recorrência de padrões nos relatos permitiu identificar saturação teórica, conforme discutido por Flick (2009), indicando consistência e suficiência dos dados para a análise proposta.

A análise foi conduzida por meio de codificação temática e interpretação dos conteúdos, estruturando os achados em categorias analíticas definidas a priori, sem prejuízo da incorporação de elementos emergentes relevantes. Os resultados são apresentados a seguir:

A análise dos relatos evidencia uma transformação estrutural no conceito de loja âncora ao longo dos últimos anos, revelando um deslocamento significativo de uma lógica predominantemente física e operacional para uma lógica experiencial e simbólica. Tradicionalmente, a definição de âncora esteve associada a critérios objetivos, como metragem, capacidade de atração de fluxo volumétrico e papel de centralidade no mix de lojas, conforme ainda refletido no discurso dos gestores entrevistados:

“O conceito de loja âncora é acima de mil metros quadrados [...] ela atrai o consumidor final para dentro do shopping e é geradora de fluxo e venda.” (Entrevistado 1)

“A âncora sempre teve esse papel de trazer fluxo, de ser destino dentro do shopping.” (Entrevistado 2)

Esse entendimento clássico está alinhado à concepção tradicional apresentada por ABRASCE (2012) e reforçada por autores como Konishi e Sandfort (2003), nos quais a âncora atua como elemento de atração primária, baseada em escala e reconhecimento de marca. A esse respeito, um dos entrevistados sintetizou: “A âncora tradicional era grande, conhecida, gerava fluxo pelo volume. Hoje o consumidor não precisa de volume, ele quer motivo para ir” (E2, gestor de shopping center, entrevista realizada em 2025). No entanto, os dados qualitativos indicam que essa definição, embora ainda presente, mostra-se insuficiente para explicar a dinâmica contemporânea dos shopping centers.

Observa-se, a partir dos relatos, um deslocamento conceitual relevante, no qual a centralidade da âncora deixa de estar ancorada exclusivamente em atributos físicos e passa a incorporar dimensões experienciais, simbólicas e relacionais. Esse movimento está diretamente relacionado à transformação do comportamento do consumidor, que, conforme Solomon (2015), evolui de uma lógica funcional para uma lógica hedônica e experiencial, na qual o valor percebido não se limita ao produto, mas inclui emoções, socialização e pertencimento. Essa mudança é explicitamente reconhecida pelos entrevistados:

“Hoje o cliente não vai mais só para comprar, ele vai para viver alguma coisa dentro do shopping.” (Entrevistado 3)

Nesse contexto, operações como restaurantes, entretenimento e marcas com forte apelo aspiracional passam a desempenhar um papel equivalente ou, em determinados casos, superior ao das âncoras tradicionais. Diferentemente do modelo clássico, no qual a geração de fluxo era baseada em necessidade de compra, as novas âncoras operam como ativadores de experiência, ampliando o tempo de permanência e criando condições para o consumo indireto, conforme destacado:

“Restaurantes e operações de entretenimento hoje têm um poder de atração igual ou maior do que uma âncora tradicional.” (Entrevistado 2)

Essa transformação pode ser compreendida à luz da literatura recente sobre aglomerações de varejo, especialmente nos estudos de Leung, Liu e Zhou (2024), que apontam a crescente relevância de operações capazes de gerar experiências complementares e não apenas transações comerciais. Nesse sentido, as âncoras de experiência passam a atuar como catalisadoras do ecossistema do shopping,

influenciando não apenas o fluxo, mas também a qualidade desse fluxo, isto é, um público mais engajado e com maior propensão ao consumo cruzado.

Os relatos indicam, ainda, que essa mudança não se limita à função de atração, mas impacta diretamente a configuração do mix de lojas. A presença de uma âncora de experiência tende a induzir uma reorganização do entorno, favorecendo operações que consigam capturar o valor gerado pelo aumento de fluxo e permanência:

“Quando entra uma operação forte, muda completamente o entorno, as lojas precisam se reposicionar.” (Entrevistado 1)

Sobre esse aspecto, outro entrevistado destacou: “O cliente vem ao shopping com um propósito, jantar, ver uma exposição, buscar uma experiência. E enquanto está aqui, consome nas demais lojas. Isso é o efeito real da âncora moderna” (E4, diretor comercial, entrevista realizada em 2025). Esse fenômeno reforça a lógica de externalidades positivas discutida por Konishi e Sandfort (2003), na qual a proximidade com determinadas operações potencializa o desempenho das lojas adjacentes. Entretanto, a análise qualitativa também revela uma dimensão crítica importante: a geração de valor pelas âncoras de experiência não se traduz automaticamente em captura homogênea desse valor por todo o mix.

Em outras palavras, embora o fluxo seja ampliado, sua conversão em vendas depende da capacidade das lojas satélites de se alinharem ao novo perfil de consumo, como observado pelos entrevistados: “Nem toda loja aproveita o fluxo que a âncora traz. Depende muito do perfil do público atraído e se o mix em volta está alinhado com isso” (E3, gerente de operações, entrevista realizada em 2025).

“Nem todo mundo consegue aproveitar esse fluxo novo, depende muito do tipo de loja e do posicionamento.” (Entrevistado 3)

“O fluxo muda, mas quem não estiver preparado para esse novo perfil de cliente acaba não capturando o resultado.” (Entrevistado 5)

Esse achado contribui diretamente para a interpretação dos resultados quantitativos, especialmente no que se refere à não validação das hipóteses H3 e H6 em alguns casos. Sob essa perspectiva, a ausência de diferenças estatisticamente significativas entre grupo de tratamento e controle pode ser explicada não pela inexistência de impacto da âncora, mas pela heterogeneidade na capacidade de absorção desse impacto.

Do ponto de vista estratégico, os achados reforçam a compreensão das âncoras de experiência como recursos estratégicos, conforme a lógica da Visão Baseada em Recursos (Barney, 1991). Essas operações apresentam características que as aproximam de recursos que: são valiosos, raros, de difícil imitação e, em muitos casos, não substituíveis. Essa percepção também emerge nas entrevistas: “Conseguir uma marca exclusiva para o seu empreendimento muda completamente o posicionamento competitivo. Os concorrentes ficam sem esse gerador de fluxo, e isso tem valor estratégico real” (E1, superintendente de shopping, entrevista realizada em 2025).

“Não é qualquer operação que consegue gerar esse tipo de movimento, são poucas marcas que realmente fazem isso.” (Entrevistado 2)

Além disso, à luz da Teoria da Vantagem de Recursos (Hunt; Morgan, 1996), as âncoras de experiência podem ser interpretadas como recursos catalisadores, que reconfiguram o ambiente competitivo do empreendimento. Ao alterar padrões de comportamento do consumidor, essas operações induzem processos de adaptação no mix e promovem aprendizagem organizacional.

Outro aspecto relevante identificado refere-se ao caráter temporal do impacto das âncoras de experiência. Observa-se um efeito inicial de novidade, com forte atração de fluxo, seguido por um período de estabilização, no qual a captura de valor passa a depender menos da âncora em si e mais da capacidade do empreendimento de sustentar a experiência proposta:

“No começo tem um efeito muito forte de novidade, depois estabiliza e o shopping precisa sustentar isso.” (Entrevistado 1)

Esse comportamento está alinhado à teoria do ciclo de vida dos formatos varejistas (Lowry, 1997), na qual a fase de inovação é seguida por ajustes estruturais e maturação do modelo.

Dessa forma, os resultados qualitativos permitem avançar na compreensão do papel das âncoras de experiência, evidenciando que sua contribuição para a performance financeira dos shopping centers não ocorre de forma linear, mas por meio de mecanismos intermediários, como aumento do tempo de permanência, qualificação do fluxo, reconfiguração do mix e ativação de consumo indireto.

Em síntese, a análise das entrevistas demonstra que as âncoras de experiência representam uma evolução do conceito tradicional de âncora, assumindo um papel mais complexo e estratégico dentro dos shopping centers. Mais do que geradoras de fluxo, essas operações atuam como elementos estruturantes da proposta de valor do empreendimento, influenciando tanto o desempenho financeiro quanto sua capacidade de adaptação em um contexto de transformação do varejo. Esses achados contribuem para explicar os resultados quantitativos observados e reforçam a importância de uma abordagem integrada, que considere tanto os efeitos diretos quanto os mecanismos indiretos associados à presença dessas operações.

Vale destacar nuances relevantes entre os casos. Os entrevistados associados ao Shopping A enfatizaram o efeito de reconfiguração do mix adjacente como mecanismo dominante de geração de valor. Nos Shoppings B e C, o aumento do tempo de permanência e a qualificação do perfil do visitante foram os mecanismos mais salientes nos relatos. Essa heterogeneidade sugere que o canal pelo qual a âncora opera varia conforme o estágio de maturação do empreendimento e a configuração prévia do mix — reforçando o caráter condicional dos resultados quantitativos.

A síntese dos achados qualitativos, organizada pelas categorias analíticas definidas a priori, permite observar a consistência dos padrões identificados. A categoria “Conceito de âncora de experiência” evidenciou a transição do modelo físico para o experiencial, com relatos convergentes sobre a perda de centralidade das grandes lojas de departamento. A categoria “Atratividade e fluxo” revelou que as novas âncoras geram visitas com propósito definido, qualificando o público frequentador. A categoria “Mix de lojas e operações adjacentes” mostrou que o efeito de transbordamento é real, porém condicionado à complementaridade das lojas vizinhas. Por fim, a categoria “Valor estratégico” consolidou a percepção das âncoras de experiência como ativos raros e inimitáveis no ecossistema competitivo dos shopping centers, estes dados estão representados no quadro 2, abaixo.

Quadro 2 - Síntese analítica das entrevistas qualitativas por categoria e subcategoria
(continuação)

Categoria Analítica	Subcategoria	Evidências dos Relatos	Achados e Interpretação	Citação Representativa
1. Conceito de âncora experiência	1.1 Definição clássica vs. contemporânea	Todos os entrevistados reconhecem a definição tradicional (>1.000 m ²) como ponto de partida, mas apontam sua insuficiência para o contexto atual.	O critério físico de metragem perde centralidade analítica. A âncora passa a ser definida pela capacidade de geração de desejo e de visita com propósito, não pelo volume de área ocupada.	<i>“O conceito de loja âncora é acima de mil metros quadrados [...] ela atrai o consumidor final para dentro do shopping e é geradora de fluxo e venda.” (E1)</i>
	1.2 Papel simbólico e aspiracional	Marcas desejadas (wishlist) passam a exercer atração independentemente do porte. Presença associada a exclusividade territorial e apelo emocional.	O capital simbólico da marca substitui a escala como vetor de fluxo. Âncoras de desejo geram visita intencional e elevam a percepção de valor do shopping.	<i>“Não é qualquer operação que consegue gerar esse tipo de movimento, são poucas marcas que realmente fazem isso.” (E2)</i>
	1.3 Reconfiguração da lógica de atração	Gastronomia e entretenimento assumem função estratégica equivalente ou superior à loja de departamento. Permanência passa a ser o indicador-chave.	Âncoras experienciais ampliam o tempo de permanência e criam condições para consumo indireto, transformando a jornada de compra em jornada de experiência.	<i>“Restaurantes e operações de entretenimento hoje têm um poder de atração igual ou maior do que uma âncora tradicional.” (E2)</i>
	1.4 Transição do modelo transacional para o experiencial	Todos os entrevistados descrevem mudança de comportamento do consumidor: de visita orientada à compra para visita orientada à experiência.	Alinhado a Solomon (2015): consumidores evoluem de lógica funcional para lógica hedônica. O shopping deixa de ser destino de compra e passa a ser destino de vivência.	<i>“Hoje o cliente não vai mais só para comprar, ele vai para viver alguma coisa dentro do shopping.” (E3)</i>

(continua)

<p>2. Atratividade e fluxo</p>	<p>2.1 Visita com propósito definido</p>	<p>Relatos convergem: consumidores deslocam-se ao shopping motivados pela âncora e, durante a visita, consomem em outras lojas.</p>	<p>A âncora qualifica o fluxo, atraindo consumidores com maior predisposição ao consumo cruzado. Efeito de transbordamento (spillover) confirma-se nos dados qualitativos.</p>	<p><i>“O cliente vem ao shopping com um propósito — jantar, ver uma exposição, buscar uma experiência. E enquanto está aqui, consome nas demais lojas.” (E4)</i></p>
	<p>2.2 Aumento do tempo de permanência</p>	<p>Gestores relatam aumento mensurável no tempo médio de permanência após entrada de âncoras de experiência, especialmente gastronomia e entretenimento.</p>	<p>Maior permanência amplia janelas de exposição a outras lojas e aumenta ticket médio por visita. Variável-chave para sustentabilidade financeira do empreendimento.</p>	<p><i>“Quando o cliente passa mais tempo no shopping, ele consome mais. É matemática simples. A âncora de experiência é a melhor ferramenta para isso.” (E1)</i></p>
	<p>2.3 Efeito de novidade e curva de maturação</p>	<p>Pico de fluxo observado nos primeiros meses pós-inauguração, seguido de estabilização. Sustentação depende da capacidade do empreendimento de renovar o interesse.</p>	<p>Alinhado ao ciclo de vida dos formatos varejistas (Lowry, 1997): fase de inovação gera pico de atratividade, seguida de ajustes estruturais e maturação. Gestão ativa é essencial.</p>	<p><i>“No começo tem um efeito muito forte de novidade, depois estabiliza e o shopping precisa sustentar isso.” (E1)</i></p>
	<p>2.4 Qualificação do perfil de visitante</p>	<p>Entrevistados diferenciam fluxo volumétrico de fluxo qualificado. Âncoras de experiência atraem público com maior renda, maior propensão ao consumo e maior frequência de retorno.</p>	<p>A qualidade do fluxo é mais relevante que o volume. Consumidores atraídos por experiência têm perfil de consumo mais abrangente, beneficiando o mix satélite de forma mais eficaz.</p>	<p><i>“A âncora de experiência traz um cliente diferente — mais disposto a consumir, mais fidelizável. Não é só quantidade de gente, é qualidade de público.” (E5)</i></p>

(continuação)

3. Mix de lojas e operações adjacentes	3.1 Efeito spillover (transbordamento)	Todos os entrevistados confirmam transbordamento de fluxo para lojas adjacentes. O efeito é geograficamente concentrado e temporalmente mais intenso nos primeiros meses.	Corroborando Konishi e Sandfort (2003): âncoras geram externalidades positivas. Contudo, o estudo revela que o efeito é condicionado — não automático — dependendo da aderência do mix.	<i>“Quando entra uma operação forte, muda completamente o entorno, as lojas precisam se reposicionar.” (E1)</i>
	3.2 Complementaridade do mix como condicionante	Convergência total entre entrevistados: lojas desalinhadas ao perfil da âncora não capturam o fluxo gerado. A captura de valor é seletiva, não universal.	Explica a não validação de H3 e H6: ausência de diferença estatística entre grupos não indica ausência de impacto, mas heterogeneidade na absorção desse impacto pelo mix.	<i>“Nem todo mundo consegue aproveitar esse fluxo novo, depende muito do tipo de loja e do posicionamento.” (E3)</i>
	3.3 Reconfiguração e valorização do entorno	Gestores relatam migração de marcas melhores para o entorno da âncora após sua instalação. Corredor comercial próximo tende a se valorizar e renovar.	A âncora induz reorganização do mix adjacente, atraindo operações mais alinhadas ao novo perfil de público. Efeito de valorização imobiliária ocorre de forma gradual.	<i>“Depois que a âncora entrou, o entorno mudou. Vieram marcas melhores, o corredor se valorizou. É um efeito cascata que o gestor precisa saber conduzir.” (E4)</i>
	3.4 Absorção diferenciada por tipo de loja	Lojas de serviço e alimentação adjacentes à âncora capturam mais valor do que lojas de moda ou vestuário, por maior afinidade com o perfil experiencial do público.	A natureza da operação adjacente determina sua capacidade de absorção do spillover. Gestores que planejam o mix com essa lógica obtêm resultados mais consistentes.	<i>“O fluxo muda, mas quem não estiver preparado para esse novo perfil de cliente acaba não capturando o resultado.” (E5)</i>

(conclusão)

4. Valor estratégico	4.1 Recurso raro e inimitável	Marcas de alto apelo aspiracional são escassas e possuem políticas rígidas de expansão. Exclusividade territorial é percebida como diferencial competitivo de alto valor.	Alinhado ao framework VRIN (Barney, 1991): âncoras de experiência com exclusividade regional são recursos valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis.	<i>“Conseguir uma marca exclusiva muda completamente o posicionamento competitivo. Os concorrentes ficam sem esse gerador de fluxo — e isso tem valor estratégico real.” (E1)</i>
	4.2 Posicionamento e imagem do empreendimento	Gestores associam a presença de âncoras desejadas à elevação do status percebido do shopping, com impacto na atração de novos lojistas e no poder de barganha nas negociações.	A âncora de experiência funciona como sinal de qualidade para o mercado locatário: shopping com âncora premium cobra mais e atrai operações melhores, gerando ciclo virtuoso.	<i>“O shopping que tem uma âncora desejada atrai melhores lojistas, cobra mais pelo metro quadrado e ainda justifica o preço para o consumidor.” (E2)</i>
	4.3 Aprendizagem organizacional e adaptação do empreendimento	A incorporação de âncoras de experiência exige e provoca adaptações na gestão operacional, na comunicação e na curadoria do mix — processo descrito pelos entrevistados como transformador.	Alinhado à Teoria R-A (Hunt; Morgan, 1996): competição impulsiona aprendizagem. A âncora atua como catalisador de inovação organizacional, alterando processos e capacidades internas.	<i>“Trazer uma âncora nova obriga o shopping a se reinventar. A equipe aprende, o mix muda, a operação evolui. Não é só uma loja nova — é uma transformação.” (E3)</i>
	4.4 Sustentabilidade econômica de longo prazo	Entrevistados apontam que o impacto sobre receita de aluguel é real, porém gradual — dependente de renegociações contratuais e consolidação do novo padrão de consumo.	Explica a validação parcial de H5: efeitos sobre aluguel total são mais lentos e dependem de variáveis contratuais e de maturação. O valor estratégico se confirma no médio e longo prazo.	<i>“O retorno financeiro pleno da âncora demora. Não é imediato. Mas quem planta bem colhe — o shopping que souber usar a âncora como alavanca vai crescer de verdade.” (E4)</i>

Fonte: O autor (2025).

A Figura 1, apresentada a seguir, sintetiza visualmente os principais mecanismos e condicionantes identificados na análise das entrevistas, organizando de forma esquemática os elementos que compõem o processo de geração e captura de valor pelas âncoras de experiência. Os componentes representados na figura são detalhados e fundamentados no Quadro 2, que apresenta, por categoria e subcategoria analítica, as evidências dos relatos, os achados interpretativos e as citações representativas dos entrevistados. Dessa forma, a figura e o quadro devem ser lidos de maneira complementar: enquanto o Quadro 2 sustenta analiticamente cada dimensão identificada, a Figura 1 oferece a visão integrada do modelo conceitual resultante da análise qualitativa.

Figura 1 – Fluxo de geração de valor

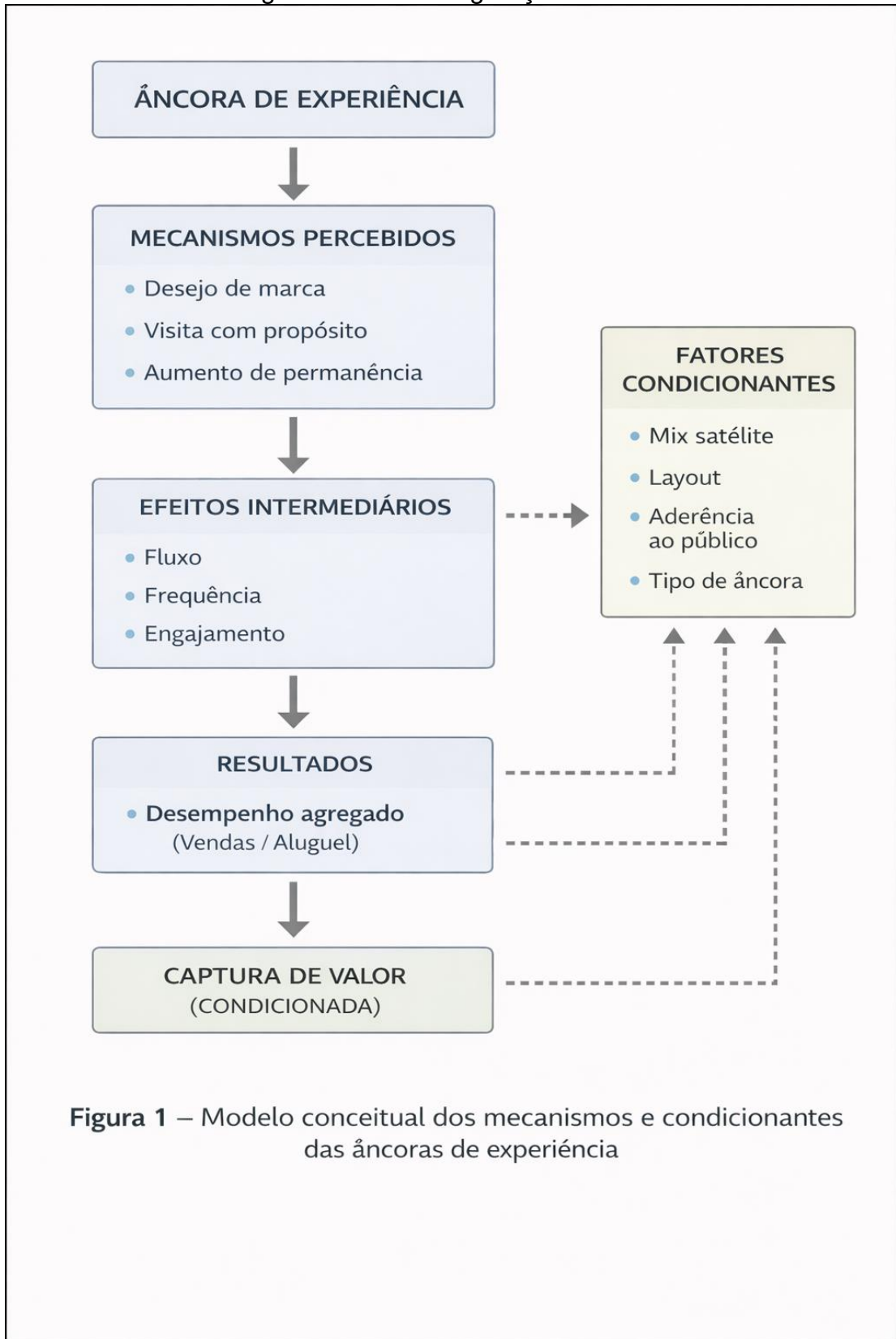


Figura 1 – Modelo conceitual dos mecanismos e condicionantes das âncoras de experiência

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo tem como objetivo discutir os resultados obtidos ao longo do Capítulo 4, conforme o referencial teórico apresentado no Capítulo 2 e as escolhas metodológicas detalhadas no Capítulo 3. Diferentemente da seção anterior, que se concentrou na apresentação dos achados e na validação estatística das hipóteses, esta etapa busca interpretar os resultados de forma crítica, explorando seus significados teóricos e suas implicações para a compreensão do papel das âncoras de experiência na performance financeira de shopping centers.

Conforme descrito na metodologia, o estudo adotou uma abordagem quantitativa baseada na combinação de técnicas de *Causal Impact* e testes estatísticos comparativos entre grupos de tratamento e controle, com deflação por índices inflacionários (IPCA e IGP-M), de modo a isolar efeitos reais e reduzir distorções decorrentes de variáveis macroeconômicas. Essa estratégia permitiu avaliar simultaneamente os impactos localizados das âncoras de experiência, especialmente na área de influência direta, e seus efeitos sobre o desempenho global dos empreendimentos.

De forma geral, os resultados indicam que os efeitos da implantação de âncoras de experiência não ocorrem de maneira homogênea em todas as dimensões analisadas. Observou-se maior consistência estatística nos impactos relacionados às vendas, principalmente na área de influência direta e, em alguns casos, no desempenho agregado do shopping (H1 e H2). Já os efeitos sobre a receita de aluguel mostraram-se mais heterogêneos e dependentes de fatores contextuais, espaciais e temporais.

Esses achados dialogam com a literatura de varejo que trata dos efeitos de aglomeração e *spillover* em ambientes comerciais. Estudos como os de Konishi e Sandfort (2003) e Teller e Elms (2012) indicam que a presença de operações atrativas pode gerar externalidades positivas, aumentando o fluxo de consumidores e influenciando o desempenho das lojas próximas. No entanto, esses efeitos não são automáticos nem uniformes, pois dependem da complementaridade do mix de lojas, do posicionamento estratégico das operações e da aderência ao perfil de consumo gerado.

Nesse sentido, os resultados obtidos neste estudo não contradizem a literatura, mas indicam que os efeitos das âncoras de experiência dependem de condições

específicas para se concretizarem. Em outras palavras, a presença da âncora é condição necessária, mas não suficiente para gerar impactos financeiros homogêneos no nível microespacial.

O quadro 3 resume os resultados encontrados para as hipóteses testadas.

Quadro 3 - Resultado dos testes de hipótese

Hipótese	Loja A	Loja B	Loja C
H1	Validada	Validada	Validada
H2	Validada	Validada	Validada
H3	Não validada	Não validada	Não Validada
H4	Validada	Validada	Validada
H5	Não validada	Validada	Validada
H6	Não validada	Não validada	Não Validada

Fonte: O autor (2025)

No que se refere às hipóteses relacionadas às vendas (H1, H2 e H3), observa-se que os resultados corroboram parcialmente a literatura ao indicar que as âncoras de experiência atuam como catalisadoras de fluxo e desempenho, especialmente em sua proximidade imediata. A validação das hipóteses H1 e H2 reforça que essas operações contribuem para o aumento do consumo, tanto na área de influência direta quanto no desempenho agregado do empreendimento.

Por outro lado, a não validação da hipótese H3, que buscava identificar diferenças estatisticamente significativas entre grupos de tratamento e controle, sugere que o impacto das âncoras não se distribui de forma uniforme no espaço. Esse resultado pode ser explicado pela teoria de tenant mix, que destaca a importância da complementaridade entre operações para a captura efetiva de valor (Teller; Elms, 2012). Assim, mesmo com aumento de fluxo, a conversão em vendas depende da capacidade das lojas próximas de atender ao perfil de consumo gerado pela âncora.

Além disso, a literatura recente sobre experiência no varejo (Leung; Liu; Zhou, 2024) indica que as âncoras de experiência atuam mais como geradoras de engajamento do que como direcionadoras diretas de compra. Isso reforça a ideia de que seus efeitos são predominantemente indiretos e sistêmicos, e não necessariamente concentrados em um raio geográfico específico.

No âmbito das hipóteses relacionadas à receita de aluguel (H4, H5 e H6), os resultados também indicam um padrão não linear de impacto. A validação da hipótese H4 sugere que a âncora pode contribuir para o aumento da receita de aluguel na área de influência direta. No entanto, a não validação consistente das hipóteses H5 e H6

indica que os efeitos sobre a valorização imobiliária são mais complexos e menos imediatos.

Nesse ponto, é importante considerar o papel das variáveis macroeconômicas e contratuais. A dinâmica dos aluguéis em shopping centers é fortemente influenciada por mecanismos de reajuste indexados a índices inflacionários, como o IGP-M, o que pode gerar crescimento nominal mesmo sem ganhos reais associados diretamente à âncora. Dessa forma, parte da variação observada pode ser explicada por fatores externos, reduzindo a capacidade dos testes estatísticos de identificar efeitos isolados da intervenção.

Além disso, estudos sobre valorização imobiliária em ambientes comerciais indicam que os efeitos de intervenções estratégicas tendem a ocorrer de forma gradual, dependendo de renegociações contratuais, reposicionamento do mix e consolidação do novo padrão de consumo (Damian; Curto; Pinto, 2011). Esse aspecto ajuda a explicar a ausência de significância estatística em análises de curto e médio prazo.

Nesse ponto, é igualmente relevante considerar a limitação do contrafactual como fator explicativo ativo. O modelo Causal Impact, ao utilizar primariamente IPCA e IGP-M como covariáveis, pode subestimar o efeito real sobre aluguel no Shopping A caso variáveis regionais específicas tenham exercido pressão contrária sobre a receita no período pós-intervenção. A ausência de significância para H5 no Shopping A não exclui a existência do efeito; pode refletir as limitações do contrafactual para isolar o sinal causal em ambiente de maior complexidade competitiva regional.

A incorporação das entrevistas qualitativas permite aprofundar a compreensão desses mecanismos, ao mostrar que as âncoras de experiência operam menos pela lógica tradicional de metragem e mais pela capacidade de gerar desejo e mobilizar o consumidor. Conforme relatado pelos gestores, o fluxo gerado por essas operações é qualitativamente distinto, formado por consumidores mais engajados e com maior predisposição ao consumo complementar.

Essa dimensão comportamental contribui para explicar os resultados positivos observados nas vendas totais do empreendimento H2, indicando que o consumidor, ao se deslocar motivado por uma experiência específica, tende a ampliar sua jornada de consumo dentro do shopping. Por outro lado, as entrevistas também mostram que o aumento de fluxo não se traduz automaticamente em ganhos proporcionais para

todas as lojas, especialmente aquelas que não possuem aderência ao perfil do público atraído.

Dessa forma, os resultados qualitativos reforçam a interpretação de que a não validação das hipóteses H3 e H6 não decorre da ausência de impacto das âncoras, mas da natureza condicionada desse impacto. A capacidade de captura de valor depende de fatores como posicionamento das lojas, estratégia comercial, segmentação e coerência do mix.

A partir dessa compreensão, torna-se possível avançar para uma interpretação sob a ótica da Visão Baseada em Recursos (Barney, 1991) e da Teoria da Vantagem de Recursos (Hunt; Morgan, 1996). Nesse contexto, as âncoras de experiência podem ser entendidas como recursos estratégicos complexos, cujo valor não se manifesta apenas em indicadores financeiros imediatos, mas também em atributos intangíveis, como posicionamento competitivo, diferenciação e atratividade do empreendimento.

Esses recursos atuam de forma indireta, reconfigurando o ambiente competitivo e criando condições para a geração de valor ao longo do tempo. Assim, sua contribuição para a performance financeira deve ser analisada não apenas pelos efeitos diretos, mas também pelos impactos estruturais que produzem no empreendimento.

Em síntese, os resultados indicam que as âncoras de experiência desempenham papel relevante na performance dos shopping centers, atuando como catalisadoras de fluxo, engajamento e posicionamento competitivo. No entanto, seus efeitos financeiros não ocorrem de forma linear ou homogênea, sendo condicionados por variáveis estruturais, mercadológicas e macroeconômicas. Essa compreensão contribui para o avanço da literatura ao mostrar que a eficácia dessas operações depende não apenas de sua presença, mas da capacidade do empreendimento de integrá-las de forma estratégica ao seu mix, maximizando a captura de valor gerado. De maneira geral, os resultados encontrados indicam que os efeitos das âncoras de experiência não ocorrem de forma automática ou homogênea entre os empreendimentos analisados. Embora tenham sido observados incrementos relevantes em vendas, atratividade e geração de aluguel em determinadas situações, os resultados também evidenciam que tais efeitos dependem da interação entre múltiplos fatores, como perfil do empreendimento, complementaridade do mix, maturidade operacional da âncora e aderência ao comportamento de consumo predominante em cada contexto analisado. Os achados sugerem, portanto, que as

âncoras de experiência atuam menos como mecanismos isolados de geração de resultado e mais como catalisadores estratégicos dentro do ecossistema varejista dos shopping centers. Essa interpretação amplia parcialmente a literatura tradicional sobre tenant mix e aglomeração varejista (Konishi; Sandfort, 2003; Teller; Elms, 2012), ao indicar que os efeitos positivos associados às âncoras dependem significativamente da capacidade de integração dessas operações ao contexto mercadológico e operacional do empreendimento. Além disso, os resultados qualitativos reforçam a percepção de transformação do próprio conceito de âncora no varejo contemporâneo, evidenciando uma transição gradual de operações tradicionalmente caracterizadas pela escala física para operações fundamentadas em experiência, permanência e construção simbólica de valor.

6 CONCLUSÃO

6.1 SÍNTESE DOS RESULTADOS

O presente estudo teve como objetivo analisar a influência da implantação de âncoras de experiência na performance financeira de shopping centers, a partir de uma abordagem multicaso e com uso combinado de métodos quantitativos e qualitativos. De forma geral, os resultados indicam que essas operações exercem impacto mais consistente sobre as vendas do que sobre a receita de aluguel, evidenciando que seus efeitos não ocorrem de maneira linear ou homogênea.

No campo das vendas, observou-se que a presença das âncoras de experiência contribui para o aumento do desempenho tanto na área de influência direta quanto no nível agregado do empreendimento, reforçando seu papel como catalisadoras de fluxo e consumo. Por outro lado, os resultados relacionados à receita de aluguel mostraram-se mais heterogêneos e dependentes de fatores adicionais, especialmente de natureza contratual, temporal e macroeconômica. A ausência de diferenças estatisticamente significativas entre grupos de tratamento e controle, observada nas hipóteses H3 e H6, indica que os efeitos dessas operações não se distribuem de forma uniforme, sendo influenciados pelo mix de lojas, pelo posicionamento estratégico e pela capacidade de adaptação do empreendimento.

6.2 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui ao reforçar os achados da literatura sobre o papel das âncoras de experiência na geração de valor em shopping centers, especialmente no que se refere à sua capacidade de atrair fluxo e estimular o consumo. No entanto, os resultados indicam que esses efeitos não ocorrem de forma automática, mas estão condicionados a fatores específicos do contexto analisado. Em particular, observa-se que a geração e a captura de valor dependem da interação entre a âncora e o ecossistema do shopping, sobretudo da complementaridade do mix de lojas e da aderência ao perfil de consumo gerado. Dessa forma, o estudo avança ao indicar que os efeitos descritos pela literatura se manifestam de maneira contingente, sendo influenciados por variáveis estruturais e estratégicas do empreendimento. Dessa forma, o trabalho avança ao propor uma leitura mais

contextual dos efeitos de aglomeração e *spillover* no varejo, evidenciando que a presença da âncora é importante, mas não suficiente para garantir resultados homogêneos.

Além disso, o estudo amplia a aplicação da Visão Baseada em Recursos e da Teoria da Vantagem de Recursos ao contexto dos shopping centers. As âncoras de experiência podem ser entendidas como recursos estratégicos que geram valor não apenas de forma direta, mas também ao reconfigurar o ambiente competitivo, fortalecer o posicionamento do empreendimento e influenciar o comportamento do consumidor ao longo do tempo.

6.3 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

Do ponto de vista gerencial, os resultados indicam que a simples inserção de uma âncora de experiência não garante, por si só, a maximização dos resultados financeiros. Torna-se necessário um trabalho ativo de gestão do mix, buscando coerência entre as operações e alinhamento com o perfil de público atraído. Além disso, os achados reforçam a importância de considerar o tempo como variável relevante, uma vez que os efeitos sobre a receita imobiliária tendem a ocorrer de forma gradual, dependendo de renegociações contratuais e da maturação do novo padrão de consumo. Por fim, evidencia-se que a captura de valor depende da capacidade do shopping de adaptar-se ao novo perfil de demanda, o que exige uma gestão orientada à experiência e não apenas à ocupação de espaços.

6.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Como limitações, destaca-se o horizonte temporal da análise, que pode não capturar plenamente efeitos de longo prazo, especialmente aqueles relacionados à reprecificação de contratos e à valorização imobiliária ao longo do tempo. Além disso, o estudo concentrou-se em empreendimentos localizados em grandes centros urbanos, o que pode limitar a generalização dos resultados para outros contextos. Também não foram isoladas de forma específica variáveis como nível de concorrência, estágio de maturação dos empreendimentos ou condições macroeconômicas locais, fatores que podem influenciar os resultados observados. Adicionalmente, reconhece-se que a construção do contrafactual apoiou-se

primariamente nos índices IPCA e IGP-M, sem incorporar variáveis de controle mais ricas, como dados de fluxo setorial ou indicadores regionais de competição, esta é considerada a principal limitação metodológica do estudo.

6.5 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Diante disso, sugere-se que estudos futuros ampliem a base empírica, incluindo diferentes formatos de shopping centers, regiões geográficas e horizontes temporais mais longos. Recomenda-se também o aprofundamento da análise sobre os mecanismos de captura de valor, incorporando métricas relacionadas à valorização imobiliária, como *cap rate* e *valuation*, além de estudos longitudinais que permitam avaliar se os efeitos observados nas hipóteses H3 e H6 se tornam mais evidentes ao longo do tempo, à medida que o mix se adapta e o empreendimento consolida seu posicionamento.

Sugere-se também, como agenda de pesquisa futura, o isolamento e a análise específica das lojas inauguradas após a entrada da âncora de experiência, de modo a separar o efeito de atração de novas operações do efeito sobre lojas pré-existentes. Esse recorte permitiria uma avaliação mais precisa da capacidade das âncoras de experiência em reconfigurar o mix dos empreendimentos ao longo do tempo. Em síntese, conclui-se que as âncoras de experiência desempenham papel relevante na dinâmica dos shopping centers, atuando como catalisadoras de fluxo, engajamento e diferenciação competitiva. No entanto, seus efeitos financeiros dependem de um conjunto de fatores complementares, o que reforça a importância de uma gestão integrada e estratégica para a efetiva captura de valor gerado por essas operações.

Adicionalmente, estudos futuros deveriam incorporar testes formais de tendências paralelas pré-intervenção entre grupos de tratamento e controle, validando mais rigorosamente a comparabilidade dos grupos antes da aplicação do teste t de Welch. A inspeção visual das séries foi realizada neste estudo, mas a formalização desse procedimento — por exemplo, por meio de testes de diferença em diferenças — fortaleceria a validade interna das hipóteses comparativas H3 e H6.

REFERÊNCIAS

- ABCOMM. **Crescimento do E-Comerce**. abcomm.com.br. 2024. Disponível em: <https://dados.abcomm.org/crescimento-do-ecommerce-brasileiro>. Acesso em: 15 set. 2024.
- ABRASCE . **Relatório de atividades 2020**: Um ano *Impactado* pela COVID-19. São Paulo, 2021. 111 p. Disponível em: www.abrasce.com.br. Acesso em: 15 out. 2023.
- ABRASCE. **Censo brasileiro de *shoppings Centers***. São Paulo, 2023. 32 p. Disponível em: www.abrasce.com.br. Acesso em: 15 out. 2023.
- ABRASCE. **Gestão em *Shopping centers*: Comercial e Mix de Lojas**. ABRASCE - Associação Brasileira de *Shopping centers*, v. 3, f. 76, 2024. 151 p.
- ABRASCE. **O Setor de *Shopping centers* 2024**. São Paulo: ABRASCE, 2025. 40 p. Disponível em: <https://campanhas.abrasce.com.br/relatorio-de-atividades-2024/>. Acesso em: 18 abr. 2025.
- ABRASCE. **O SETOR DE *SHOPPING CENTERS* NO BRASIL**. São Paulo, 2022. 16 p. Disponível em: www.abrasce.com.br. Acesso em: 15 out. 2023.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**, f. 141. 2007. 281 p.
- Barney, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, Texas, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. Texas A&M University.
- BELIK, W. **Evolução e Tendências do Varejo**: In Varejo: Administração de Empresas Comerciais. 2 ed. São Paulo: Senac, 1999. 384 p.
- BIENENSTEIN, Glauco. ***Shopping Center*: O Fenômeno e sua Essência Capitalista**. 2009, p. 53-70 Trabalho de Conclusão de Curso (Arquitetura e Urbanismo) - Universidade Federal Fluminense.
- BITZER, Jorg F. ***Shopping centers in Europe*: 50 years of change**. Across - The European Placemaking Magazine. 2015. Disponível em: <https://www.across-magazine.com/shopping-Centers-in-europe-50-years-of-change-2/#:~:text=In%20Europe%2C%20many%20take%20the,shopping%20Centers%20on%20this%20continent>. Acesso em: 1 abr. 2025.
- BNDES. **CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DE *SHOPPING CENTERS* NO BRASIL**. <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/2659>. Rio de Janeiro, 2004. 298 p. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/2659>. Acesso em: 21 out. 2023.
- BOIX COTS, David *et al.* A new multi-method decision framework for anchor selection and tenant mix allocation optimisation in *shopping* malls. **Omega** , Jul 2024. the international journal of management science. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305048324001178?via%3Dihub>. Acesso em: 1 fev. 2025.

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

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

BRODERSEN, BY KAY H. *et al.* INFERRING CAUSAL IMPACT USING BAYESIAN STRUCTURAL TIME-SERIES MODELS. **The Annals of Applied Statistics**, v. 9, p. 247-274, 2015. DOI: 10.1214/14-AOAS788© Institute of Mathematical Statistics, 2015.

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

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

CRESWELL, John W.; PLANO CLARK, Vicki L. Designing and conducting mixed methods research. 3. ed. **Thousand Oaks: SAGE Publications**, 2017.

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

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

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

EBC - AGÊNCIA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO. **Agência Gov**. Disponível em: <https://agenciagov.ebc.com.br/noticias/202401/ipca-chega-a-0-56-em-dezembro-e-fecha-o-ano-em-4-62-2?>. Acesso em: 9 fev. 2025.

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

FARIAS EGUREN, ALEXANDRE. **O REFLEXO DO INVESTIMENTO ESTRANGEIRO DIRETO NO MERCADO DE SHOPPING CENTERS NO BRASIL**. Recife, v. 1, 2014. 81 p Dissertação (Mestrado Profissional em Economia e Finanças) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2014.

FIELD, Andy. **Discovering statistics using IBM SPSS Statistics**. 5. ed. London: SAGE Publications, 2018.

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

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

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

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

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

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

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

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

HAIR JR., Joseph F.; BLACK, William C.; BABIN, Barry J.; ANDERSON, Rolph E. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

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

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

INFOMONEY. **C&A evolui margem a melhor nível histórico no 4º tri de 2023**. Infomoney. 2024. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/business/ca-evolui-margem-a-melhor-nivel-historico-no-4-tri-de-2023/#:~:text=No%20trimestre%2C%20o%20capital%20de,de%20616%20mil%20m%20etros%20quadrados>. Acesso em: 3 abr. 2025.

INTELIGÊNCIA DE MERCADO, ABRASCE (Org.). O comportamento dos frequentadores de *shoppings* Center. **Boletim de Mercado**. 8 p, junho 2024. Disponível em: <https://abrasce.com.br/>. Acesso em: 23 jun. 2024.

INTERNATIONAL COUNCIL OS SHOPPING CENTER. **Administração de Shopping centers**. New York / USA, 2004.

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

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

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

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

LEUNG, D.; LIU., P.; ZHOU, T. Competition, Agglomeration, and Tentat Composition in *Shopping* Mall. **Real State Economics**, v. 52, p. 552-576, 2024. <https://doi.org/10.111/1540-6229.12442>.

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

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

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

MARINHO, Luiz Alberto. **Tendência para os shoppings, 'food is the new fashion'**. Mercado e Consumo. 2017. Disponível em: <https://mercadoeconsumo.com.br/31/03/2017/artigos/tendencia-para-os-shoppings-food-is-the-new-fashion/>. Acesso em: 20 set. 2024.

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

MUNHOZ, Dercio Garcia. INFLAÇÃO BRASILEIRA: OS ENSINAMENTOS DESDE A CRISE DOS ANOS 30. **Revistas UFR**, Rio de Janeiro, p. 59-87, jan / jun 1997. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/rec/article/view/19574/11339>. Acesso em: 29 ago. 2024.

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

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

PADILHA, Valquíria. **Shopping Center**: a catedral das mercadorias, f. 119. 2005. 238 p.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**:: Gestão e Estratégia. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2017. 423 p.

PARANHOS, R. et al. Uma introdução aos métodos mistos. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 18, n. 42, p. 384-411, mai./ago. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/15174522-018004221>. Acesso em: 20 mai. 2026.

PINTAUDI, Silvana Maria; FRÚGOLI JR., Heitor. **Shopping centers**: espaço, cultura e modernidade nas cidades brasileiras. São Paulo: Unesp, f. 65, 1992. 129 p.

PONCE JULIÃO, BIANCA. **EVOLUÇÃO DO E-COMMERCE NO BRASIL**:: UMA ANÁLISE ENTRE OS ANOS 2000 E 2022. Sorocaba, 2024. 56 p Trabalho de Conclusão de Curso (Ciências Econômicas) - Universidade Federal de São Carlos, Sorocaba, 2024.

POSIT SOFTWARE, PBC. **POSIT CLOUD**. Disponível em: <https://posit.cloud>. Acesso EM: 2025.

RENNER S.A.. **Quem Somos**. 2023. Disponível em: <https://www.lojasrennersa.com.br/nosso-ecossistema/quem-somos/#:~:text=Ciclo%20digital>. Acesso em: 3 abr. 2025.

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

ROCHA, Everaldo; FRID, Marina; CORBO, William . MODAS DE MULHER, MODOS DE COMÉRCIO: CAMADAS MÉDIAS, CULTURA E ECONOMIA NA HISTÓRIA DO CONSUMO MODERNO. **Horizontes Antropológicos**, Porto Alegre, v. 22, n. 45, p. 217-247, Jan/Jun 2016. Programa de Pos-Graduacao em Antropologia Social.

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

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

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

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

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

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

TERRA, Eduardo. **O Papel do Varejo na Economia Brasileira**. 2023. Disponível em: https://sbvc.com.br/wp-content/uploads/2023/06/O-Papel-do-Varejo-na-Economia-Brasileira_2023-SBVC_Vfinal.pdf. Acesso em: 29 ago. 2024.

UNDERHILL, Paco. **A Magia Dos Shoppings**: Como os *Shoppings* atraem e seduzem. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, f. 132, 2004. 264 p.
VALOR ECÔNOMICO. **Guararapes, dona da Riachuelo, lucra R\$ 250 milhões no 4º trimestre** . Valor Econômico. 2025. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2025/03/19/guararapes-dona-da-riachuelo-lucra-r-250-milhoes-no-4o-trimestre.ghtml>. Acesso em: 3 abr. 2025.

VALOR ECÔNOMICO. **Guararapes, dona da Riachuelo, lucra R\$ 250 milhões no 4º trimestre** . Valor Econômico. 2025. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2025/03/19/guararapes-dona-da-riachuelo-lucra-r-250-milhoes-no-4o-trimestre.ghtml>. Acesso em: 3 abr. 2025

VAROTTO, Luis Fernando. História do Varejo. **FGV EAESP**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 86-90, Fev 2006.

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

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

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

APÊNDICE A — ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Projeto: Influência de lojas âncoras de experiência na *performance* financeira de *shoppings*: um estudo multicaso

1. Perfil do Entrevistado

- Nome (opcional):
- Cargo atual:
- Tempo de atuação no setor:
- *Shopping Center* em que atua:
- Segmento da loja (se aplicável):

2. Mudança no Conceito de Loja Âncora

- Como o(a) senhor(a) define hoje o conceito de uma loja âncora?
- Houve, na sua percepção, uma mudança no papel das âncoras tradicionais nos últimos anos?
- O que caracteriza, em sua opinião, uma “âncora moderna”? Que tipos de operações se encaixam nesse conceito?

3. Atratividade e Fluxo de Consumidores

- A implantação de uma âncora moderna impactou o fluxo de consumidores no *shopping*? Como?
- Houve mudanças na frequência ou no perfil dos visitantes após essa mudança?
- O consumidor tende a explorar mais o *shopping* quando há uma âncora moderna?

4. Experiência do Consumidor

- As âncoras de experiência contribuem para a criação de experiências diferenciadas?
- Quais elementos (ambiente, marca, serviço etc.) mais geram valor de experiência para o consumidor?
- O que mais atrai o público hoje: preço, marca ou experiência?

5. Efeitos sobre as Demais Lojas e o *Mix*

- A nova âncora influenciou o desempenho das lojas ao redor? Como?
- Houve modificações no *mix* de lojas após a instalação da âncora moderna?
- As marcas próximas buscam se instalar ao redor dessas âncoras intencionalmente?

6. Estratégia e Percepção de Valor

- Quais critérios devem ser considerados na escolha de uma nova âncora?
- A presença de âncoras de experiência *Impacta* a imagem e a competitividade do *shopping*?
- Em sua avaliação, qual é o retorno gerado por esse tipo de loja em comparação às tradicionais?

7. Considerações Finais

- Há mais algum ponto que o(a) senhor(a) gostaria de destacar sobre o papel das âncoras de experiência no desempenho dos *shoppings*?

APÊNDICE B — TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Título da Pesquisa:	Influência de Lojas Âncoras na Performance Financeira de <i>Shoppings</i> : Um Estudo Multicaso.
Pesquisador Responsável:	David Hunner Vieira do Lago
Orientadora:	Prof ^a Dr ^a Fernanda Lazzari
Instituição:	Universidade de Caxias do Sul – Programa de Pós-Graduação em Administração

Prezado(a) Participante,

Você está sendo convidado(a) a participar, de forma voluntária, da pesquisa intitulada "Influência de Lojas Âncoras na Performance Financeira de *Shoppings*: Um Estudo Multicaso", conduzida por mim, David Hunner Vieira do Lago, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração pela Universidade de Caxias do Sul.

1 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral deste estudo é analisar os efeitos da incorporação de lojas âncoras de experiência na performance estratégica e financeira de *shopping centers*. A pesquisa busca também explorar as percepções de gestores sobre os impactos dessas lojas na atratividade, no fluxo de consumidores, nas vendas e na sustentabilidade dos empreendimentos.

2 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Sua participação consistirá em uma entrevista semiestruturada, conduzida de forma presencial ou por videochamada, com duração estimada entre 45 e 60 minutos. Com a sua permissão, a entrevista será gravada em áudio para facilitar a transcrição e a posterior análise das informações. O roteiro abordará temas como o conceito de âncoras de experiência, seu impacto no fluxo de consumidores, na experiência de consumo e os efeitos sobre o mix de lojas do *shopping*.

3 RISCOS E BENEFÍCIOS

Não há riscos significativos associados à sua participação. Pode haver um mínimo desconforto ao discutir informações estratégicas, mas você tem o direito de não responder a qualquer pergunta. [cite_start]Os benefícios de sua participação não serão diretos, mas você contribuirá significativamente para o conhecimento acadêmico nas áreas de Administração e Varejo, além de fornecer subsídios que podem auxiliar gestores e investidores do setor em tomadas de decisão estratégicas.

4 CONFIDENCIALIDADE E ANONIMATO

A confidencialidade dos seus dados e o anonimato serão rigorosamente mantidos em todas as fases da pesquisa e na divulgação dos resultados. Seu nome e o nome do *shopping center* em que atua não serão divulgados em nenhum documento. Os dados coletados (gravações e transcrições) serão armazenados de forma segura em arquivo digital protegido por senha, acessível apenas ao pesquisador e sua orientadora. Após a conclusão da pesquisa, os dados serão mantidos por cinco anos e, em seguida, descartados de forma segura.

5 VOLUNTARIEDADE

Sua participação é totalmente voluntária. Você pode se recusar a participar, deixar de responder a qualquer pergunta ou retirar seu consentimento e desistir da pesquisa a qualquer momento, sem que isso acarrete qualquer tipo de penalidade ou prejuízo.

6 CONTATO PARA DÚVIDAS

Caso tenha qualquer dúvida sobre a pesquisa, você pode entrar em contato com o pesquisador David Hunner Vieira do Lago pelo e-mail dhvлаго@ucs.br ou telefone 54991128630, ou com a orientadora Prof^ª. Fernanda Lazzari pelo e-mail flazzar3@ucs.br.

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO

Eu _____
____ (nome completo do participante), após ter lido e compreendido as informações contidas neste termo, e ter tido a oportunidade de esclarecer minhas dúvidas, concordo em participar de forma voluntária da pesquisa "Influência de Lojas Âncoras na Performance Financeira de *Shoppings*: Um Estudo Multicaso".
Autorizo a gravação em áudio da entrevista.

(Cidade), ____ de _____ de 20 ____.

Assinatura do Participante

DECLARAÇÃO DO PESQUISADOR

Declaro que expliquei detalhadamente os objetivos e procedimentos desta pesquisa ao participante e me comprometo a cumprir todos os termos descritos neste documento.

Assinatura do Pesquisador (David Hunner Vieira do Lago)

(Este documento deve ser assinado em duas vias de igual teor, sendo uma destinada ao participante e outra ao pesquisador.)

APÊNDICE C — CÓDIGOS DOS TESTES REALIZADOS

Códigos testes para a loja "A"

Código do teste H1

```
# 📦 1. Carregar pacotes necessários
library(CausalImpact)
library(zoo)
library(readxl)
library(dplyr)
library(lubridate)

# 📁 2. Carregar o arquivo Excel
df <- read_excel("vendas_lojas_raio_influencia.xlsx")

# 📅 3. Ajustar coluna de data
df <- df %>%
  rename(Date = 1) %>%
  filter(!is.na(Date))

df$Date <- as.Date(df$Date)

# 🎯 4. Calcular Total de Vendas (exceto IPCA e Date)
colunas_lojas <- setdiff(names(df), c("Date", "IPCA"))
df <- df %>%
  mutate(Total_Vendas = rowSums(select(., all_of(colunas_lojas)), na.rm = TRUE))

# 💎 5. Preparar dataset para o modelo
df_model <- df %>%
  select(Date, Total_Vendas, IPCA) %>%
  filter(!is.na(Total_Vendas) & !is.na(IPCA))
```

📈 6. Criar série temporal

```
ts_data <- zoo(df_model[, c("Total_Vendas", "IPCA")], df_model$Date)
```

📅 7. Definir períodos

```
pre.period <- as.Date(c("2022-01-01", "2023-03-01"))
```

```
post.period <- as.Date(c("2023-04-01", "2025-06-01")) # ← explicitamente corrigido
```

✅ 8. Rodar o modelo Causal *Impact*

```
Impact <- CausalImpact(ts_data, pre.period, post.period)
```

📊 9. Visualizar resultados

```
summary(Impact)
```

```
summary(Impact, "report")
```

```
plot(Impact)
```

Código do teste H2

📦 1. Carregar pacotes necessários

```
library(CausalImpact)
```

```
library(zoo)
```

```
library(readxl)
```

```
library(dplyr)
```

```
library(lubridate)
```

📁 2. Carregar o arquivo Excel

```
df <-
```

```
read_excel("Impact_matrix_\"AB\"_ALL_UNITS_FINAL_with_2025_IPCA_FIXED.xlsx"
)
```

📅 3. Ajustar a coluna de data

```
df <- df %>%
```

```
rename(Date = 1) %>%
```

```
filter(!is.na(Date))
```

```

df$Date <- as.Date(df$Date)

# ❌ 4. Remover colunas de totais, se existirem (como "Total" ou "GH")
df <- df %>% select(-matches("(?i)^total$|^GH$"))

# ✅ 5. Verificar existência da coluna IPCA
if (!"IPCA" %in% colnames(df)) {
  stop("❌ A coluna 'IPCA' não foi encontrada.")
}

# 🎯 6. Calcular Total de Vendas (exceto "A", IPCA e Date)
colunas_lojas <- setdiff(names(df), c("Date", "IPCA", "AB"))
df <- df %>%
  mutate(Total_Vendas = rowSums(select(., all_of(colunas_lojas)), na.rm = TRUE))

# 💎 7. Preparar dataset para o modelo
df_model <- df %>%
  select(Date, Total_Vendas, IPCA) %>%
  filter(!is.na(Total_Vendas) & !is.na(IPCA))

if (nrow(df_model) == 0) {
  stop("❌ Nenhum dado disponível após aplicar os filtros.")
}

# 📅 8. Criar série temporal
ts_data <- zoo(df_model[, c("Total_Vendas", "IPCA")], df_model$Date)

# 📅 9. Definir períodos
pre.period <- as.Date(c("2022-01-01", "2023-03-01"))

# 🔍 9.1 Diagnóstico e validação da última data

```

```

ultima_data <- suppressWarnings(max(df_model$Date, na.rm = TRUE))
cat(" 📅 Última data identificada:", format(ultima_data), "\n")
print(paste("Classe de ultima_data:", class(ultima_data)))

if (is.na(ultima_data) || !inherits(ultima_data, "Date")) {
  stop(" ❌ A última data é inválida ou não é do tipo Date.")
}

# ✅ 9.2 Criar intervalo pós-intervenção
post.period <- c(as.Date("2023-04-01"), ultima_data)

if (any(is.na(post.period))) {
  stop(" ❌ 'post.period' contém NA mesmo após ajustes.")
}

# ✅ 10. Rodar o modelo
Impact <- CausalImpact(ts_data, pre.period, post.period)

# 📄 11. Exibir sumário e gráfico
summary(Impact, "report")
plot(Impact)

```

Código teste para H3

```

# Carregar pacotes
library(readxl)
library(dplyr)
library(tidyr)
library(ggplot2)

# -----
# 1. Ler os dados
# -----
# Ajuste o caminho conforme a sua máquina

```

```

trat <- read_excel("vendas_grupos_tratamento_controle.xlsx", sheet = "Tratamento")
ctrl <- read_excel("vendas_grupos_tratamento_controle.xlsx", sheet = "Controle")

# -----
# 2. Organizar dados
# -----
# Garantir que a coluna de data seja Date
trat <- trat %>% mutate(Date = as.Date(Date))
ctrl <- ctrl %>% mutate(Date = as.Date(Date))

# Calcular total de vendas por grupo
trat <- trat %>%
  mutate(Total_Trat = rowSums(select(., -Date, -IPCA), na.rm = TRUE)) %>%
  select(Date, IPCA, Total_Trat)

ctrl <- ctrl %>%
  mutate(Total_Ctrl = rowSums(select(., -Date, -IPCA), na.rm = TRUE)) %>%
  select(Date, IPCA, Total_Ctrl)

# Juntar bases
dados <- inner_join(trat, ctrl, by = c("Date", "IPCA"))

# -----
# 3. Deflacionar valores pelo IPCA
# -----
# Deflator: traz para valores reais (base 100 no início do período pós)
dados <- dados %>%
  mutate(
    Trat_real = Total_Trat / (IPCA/100),
    Ctrl_real = Total_Ctrl / (IPCA/100)
  )

# -----
# 4. Criar índices baseados no início do pós

```

```

# -----
# Definir data de intervenção (ajuste se necessário)
data_intervencao <- as.Date("2023-03-01")

dados <- dados %>%
  mutate(periodo = ifelse(Date >= data_intervencao, "pos", "pre"))

# Filtrar apenas período pós
dados_pos <- dados %>% filter(periodo == "pos")

# Normalizar para base = 100 no início do pós
base_trat <- dados_pos$Trat_real[1]
base_ctrl <- dados_pos$Ctrl_real[1]

dados_pos <- dados_pos %>%
  mutate(
    Indice_Trat = 100 * Trat_real / base_trat,
    Indice_Ctrl = 100 * Ctrl_real / base_ctrl
  )

# -----
# 5. Teste t para diferença de médias
# -----
teste_t <- t.test(dados_pos$Indice_Trat, dados_pos$Indice_Ctrl, alternative =
"greater")

print(teste_t)

# -----
# 6. Gráfico
# -----
dados_plot <- dados_pos %>%
  select(Date, Indice_Trat, Indice_Ctrl) %>%
  pivot_longer(cols = starts_with("Indice"),

```

```

names_to = "grupo", values_to = "indice") %>%
mutate(grupo = ifelse(grupo == "Indice_Trat", "Tratamento", "Controle"))

ggplot(dados_plot, aes(x = Date, y = indice, color = grupo, linetype = grupo)) +
  geom_line(size = 1) +
  labs(
    title = "Índice acumulado REAL (deflacionado pelo IPCA, base=100 no início do
pós)",
    x = "Data",
    y = "Índice (base 100)"
  ) +
  theme_minimal()

```

Código teste para H4

```

# 📦 1. Carregar pacotes necessários
library(CausalImpact)
library(readxl)
library(dplyr)
library(lubridate)
library(zoo)

# 📁 2. Carregar o arquivo de grupos (planilha já separada)
df <- read_excel("amm_grupos_tratamento_controle.xlsx", sheet = "Tratamento")

# 📅 3. Ajustar e validar a coluna de data
df <- df %>%
  rename(Date = 1) %>%
  filter(!is.na(Date))
df$Date <- as.Date(df$Date)

# 🎯 4. Calcular Total de Aluguel (somando todas as lojas do grupo tratamento)
colunas_excluir <- c("Date", "IGPM")

```

```

colunas_lojas <- setdiff(names(df), colunas_excluir)
df <- df %>%
  mutate(Total_Aluguel = rowSums(select(., all_of(colunas_lojas)), na.rm = TRUE))

# 💎 5. Preparar dataset para o modelo
df_model <- df %>%
  select(Date, Total_Aluguel, IGPM) %>%
  filter(!is.na(Total_Aluguel) & !is.na(IGPM))

# 📈 6. Criar série temporal
ts_data <- zoo(df_model[, c("Total_Aluguel", "IGPM")], order.by = df_model$Date)

# 📅 7. Definir períodos pré e pós-intervenção
df_model <- df_model %>% filter(!is.na(Date))
ultima_data <- max(df_model$Date, na.rm = TRUE)

if (is.na(ultima_data) || !inherits(ultima_data, "Date")) {
  stop("❌ A última data está inválida.")
}

pre.period <- as.Date(c("2022-01-01", "2023-03-01"))

# ✅ Criar vetor post.period corretamente
post.period <- c(as.Date("2023-04-01"), ultima_data)

if (any(is.na(post.period))) {
  stop(paste("❌ post.period contém NA. ultima_data =", ultima_data))
}

# ✅ 8. Rodar o modelo Causal Impact
Impact <- CausalImpact(ts_data, pre.period, post.period)

```

```
# 📊 9. Exibir resultados
summary(Impact)
summary(Impact, "report")
plot(Impact)
```

Código teste para H5

```
# 📦 1. Carregar pacotes necessários
library(CausalImpact)
library(zoo)
library(readxl)
library(dplyr)
library(lubridate)

# 📁 2. Carregar os dados
df <- read_excel("amm_formatado_para_R.xlsx")

# 📅 3. Ajustar e validar a coluna de data
df <- df %>%
  rename(Date = 1) %>% # A primeira coluna é a data
  filter(!is.na(Date))

df$Date <- as.Date(df$Date)

# 🎯 4. Calcular Total de Vendas (excluindo colunas auxiliares)
colunas_excluir <- c("Date", "Total", "IGPM")
colunas_lojas <- setdiff(names(df), colunas_excluir)

df <- df %>%
  mutate(Total_Vendas = rowSums(select(., all_of(colunas_lojas)), na.rm = TRUE))

# 💎 5. Preparar dataset para o modelo
df_model <- df %>%
```

```
select(Date, Total_Vendas, IGPM) %>%
filter(!is.na(Total_Vendas) & !is.na(IGPM))
```

```
# 🗒️ 6. Criar série temporal com zoo
```

```
ts_data <- zoo(df_model[, c("Total_Vendas", "IGPM")], order.by = df_model$Date)
```

```
# 📅 7. Definir períodos pré e pós-intervenção
```

```
pre.period <- as.Date(c("2022-01-01", "2023-03-01"))
```

```
post.period <- as.Date(c("2023-04-01", "2025-06-01"))
```

```
# ✅ 8. Rodar o modelo Causal Impact
```

```
Impact <- CausalImpact(ts_data, pre.period, post.period)
```

```
# 📊 9. Exibir o resumo e o gráfico
```

```
summary(Impact)
```

```
summary(Impact, "report")
```

```
plot(Impact)
```

Código teste para H6

```
# =====
```

```
# H6 — Aluguel | Tratamento vs Controle
```

```
# Pós-intervenção a partir de 2023-04-01
```

```
# Índices (nominal e REAL) + Testes (t pareado, Welch, Wilcoxon)
```

```
# =====
```

```
suppressPackageStartupMessages({
```

```
library(readxl)
```

```
library(dplyr)
```

```
library(lubridate)
```

```
library(stringr)
```

```
library(tidyr)
```

```
})
```

```

# -----
# 1) Parâmetros
# -----
arquivo <- "amm_grupos_tratamento_controle.xlsx"
aba_trat <- "Tratamento"
aba_ctrl <- "Controle"
data_inicio_pos <- as.Date("2023-04-01") # início do pós
data_fim <- as.Date("2100-12-31") # opcional: limite superior
# opções
remover_outliers <- TRUE # poda outliers nos crescimentos reais (1%/99%)
tirar_sazonal <- FALSE # remover sazonalidade mensal dos crescimentos (pré como
base)

# -----
# 2) Funções auxiliares
# -----

# IGP-M em fração (0.0075 = 0,75%)
igpm_em_fracao <- function(v){
  if (length(v) == 0 || all(is.na(v))) return(v)
  vmax <- suppressWarnings(max(v, na.rm = TRUE))
  if (!is.finite(vmax)) return(v)
  if (vmax > 2) v/100 else v
}

# Crescimento mensal seguro (só calcula se há base >0 em t e t-1)
safe_growth <- function(x){
  x_lag <- dplyr::lag(x)
  out <- rep(NA_real_, length(x))
  ok <- !is.na(x) & !is.na(x_lag) & x > 0 & x_lag > 0
  out[ok] <- (x[ok] / x_lag[ok]) - 1
  out
}

```

```

# Rebase para base=100 no primeiro valor VÁLIDO (>0 e não-NA)
rebase100_primeiro_valido <- function(x){
  if (length(x) == 0) return(x)
  i0 <- which(is.finite(x) & !is.na(x) & x > 0)[1]
  if (is.na(i0)) return(rep(NA_real_, length(x)))
  100 * (x / x[i0])
}

# Remove sazonalidade mês-a-mês dos crescimentos (subtrai média por mês do
PRÉ)
deseason_moy_pre <- function(df, col_growth, data_corte){
  df <- df %>% mutate(Mes = month(Date))
  media_pre <- df %>%
  filter(Date < data_corte) %>%
  group_by(Mes) %>%
  summarize(m = mean(.data[[col_growth]], na.rm = TRUE), .groups = "drop")
  df <- df %>% left_join(media_pre, by = "Mes")
  # se média do mês for NA (sem pré), não ajusta
  df[[paste0(col_growth, "_ds")]] <- df[[col_growth]] - dplyr::coalesce(df$m, 0)
  df$m <- NULL
  df$Mes <- NULL
  df
}

# Poda outliers simétrica por quantis (ex.: 1% e 99%)
poda_outliers <- function(x, low_q = 0.01, high_q = 0.99){
  if (all(is.na(x))) return(x)
  qs <- quantile(x, probs = c(low_q, high_q), na.rm = TRUE, names = FALSE)
  x[x < qs[1] | x > qs[2]] <- NA_real_
  x
}

# -----

```

```
# 3) Ler e preparar TRATAMENTO
```

```
# -----
```

```
trat_raw <- read_excel(arquivo, sheet = aba_trat)
```

```
trat <- trat_raw %>%
```

```
  rename(Date = 1) %>%
```

```
  filter(!is.na(Date)) %>%
```

```
  mutate(Date = as.Date(Date)) %>%
```

```
  arrange(Date)
```

```
# detectar coluna IGPM (aceita "IGPM", "IGP-M", etc.)
```

```
col_igpm_trat <- names(trat)[str_detect(names(trat), regex("^IGPM$", ignore_case =
TRUE))]

```

```
if (length(col_igpm_trat) == 0) {
```

```
  col_igpm_trat <- names(trat)[str_detect(names(trat), regex("IGP\\s*-*M|IGPM",
ignore_case = TRUE))]

```

```
}
```

```
if (length(col_igpm_trat) > 1) col_igpm_trat <- col_igpm_trat[1]
```

```
excluir_trat <- c("Date", if (length(col_igpm_trat) == 0) NA_character_ else
col_igpm_trat)
```

```
excluir_trat <- excluir_trat[!is.na(excluir_trat)]
```

```
trat <- trat %>%
```

```
  mutate(Total_Trat = rowSums(select(., -any_of(excluir_trat)), na.rm = TRUE)) %>%
```

```
  { if (length(col_igpm_trat) == 1) rename(., IGPM = all_of(col_igpm_trat)) else
```

```
  mutate(., IGPM = NA_real_) } %>%
```

```
  select(Date, Total_Trat, IGPM)
```

```
# -----
```

```
# 4) Ler e preparar CONTROLE
```

```
# -----
```

```
ctrl_raw <- read_excel(arquivo, sheet = aba_ctrl)
```

```

ctrl <- ctrl_raw %>%
  rename(Date = 1) %>%
  filter(!is.na(Date)) %>%
  mutate(Date = as.Date(Date)) %>%
  arrange(Date)

col_igpm_ctrl <- names(ctrl)[str_detect(names(ctrl), regex("^IGPM$", ignore_case =
TRUE))]
if (length(col_igpm_ctrl) == 0) {
  col_igpm_ctrl <- names(ctrl)[str_detect(names(ctrl), regex("IGP\\s*-*M|IGPM",
ignore_case = TRUE))]
}
if (length(col_igpm_ctrl) > 1) col_igpm_ctrl <- col_igpm_ctrl[1]

excluir_ctrl <- c("Date", if (length(col_igpm_ctrl) == 0) NA_character_ else
col_igpm_ctrl)
excluir_ctrl <- excluir_ctrl[!is.na(excluir_ctrl)]

ctrl <- ctrl %>%
  mutate(Total_Ctrl = rowSums(select(., -any_of(excluir_ctrl), na.rm = TRUE)) %>%
{ if (length(col_igpm_ctrl) == 1) rename(., IGPM = all_of(col_igpm_ctrl)) else
mutate(., IGPM = NA_real_) } %>%
  select(Date, Total_Ctrl, IGPM)

# -----
# 5) Unir, resolver IGPM e normalizar (fração)
# -----
df <- full_join(trat, ctrl, by = "Date", suffix = c("_T", "_C")) %>%
  arrange(Date)

# consolidar IGPM (qualquer sufixo)
if ("IGPM_T" %in% names(df) || "IGPM_C" %in% names(df)) {
  df <- df %>% mutate(IGPM = dplyr::coalesce(.data[["IGPM_T"]], .data[["IGPM_C"]]))
%>%

```

```

select(-any_of(c("IGPM_T", "IGPM_C")))
} else if ("IGPM.x" %in% names(df) || "IGPM.y" %in% names(df)) {
df <- df %>% mutate(IGPM = dplyr::coalesce(.data[["IGPM.x"]], .data[["IGPM.y"]]))
%>%
select(-any_of(c("IGPM.x", "IGPM.y")))
} else if (!"IGPM" %in% names(df)) {
df$IGPM <- NA_real_
}

```

```

df <- df %>%
distinct(Date, .keep_all = TRUE) %>%
mutate(
igpm_frac = igpm_em_fracao(IGPM) # garantido em fração
) %>%
filter(Date >= as.Date("2000-01-01") & Date <= data_fim) %>%
arrange(Date)

```

```
# -----
```

```
# 6) Crescimentos NOMINAIS e REAIS (mês a mês)
```

```
# -----
```

```

df <- df %>%
mutate(
g_trat_nom = safe_growth(Total_Trat),
g_ctrl_nom = safe_growth(Total_Ctrl),
# deflação do crescimento mensal: (1+g_nom) / (1+igpm) - 1
g_trat_real = ifelse(!is.na(g_trat_nom),
(1 + g_trat_nom) / (1 + dplyr::coalesce(igpm_frac, 0)) - 1,
NA_real_),
g_ctrl_real = ifelse(!is.na(g_ctrl_nom),
(1 + g_ctrl_nom) / (1 + dplyr::coalesce(igpm_frac, 0)) - 1,
NA_real_)
)

```

```
# (opcional) remover sazonalidade dos crescimentos reais usando médias do PRÉ
```

```

if (tirar_sazonal) {
  df <- deseason_moy_pre(df, "g_trat_real", data_inicio_pos)
  names(df)[names(df) == "g_trat_real_ds"] <- "g_trat_real"
  df <- deseason_moy_pre(df, "g_ctrl_real", data_inicio_pos)
  names(df)[names(df) == "g_ctrl_real_ds"] <- "g_ctrl_real"
}

# (opcional) poda outliers nos crescimentos reais para robustez
if (remover_outliers) {
  df <- df %>%
  mutate(
    g_trat_real = poda_outliers(g_trat_real, 0.01, 0.99),
    g_ctrl_real = poda_outliers(g_ctrl_real, 0.01, 0.99)
  )
}

# -----
# 7) Índices ACUMULADOS no PÓS (método recomendado por nível deflacionado)
# -----
# Deflator cumulativo desde o início da série
df <- df %>%
  mutate(deflator = cumprod(1 + dplyr::coalesce(igpm_frac, 0)))

# Valor do deflator no primeiro mês do pós
base_def <- df %>%
  filter(Date >= data_inicio_pos) %>%
  slice(1) %>%
  pull(deflator)

if (length(base_def) == 0 || is.na(base_def)) {
  stop("Não encontrei deflator no início do pós. Verifique as datas.")
}

# Séries deflacionadas para moeda do início do pós

```

```

df <- df %>%
  mutate(
    deflator_pos = deflator / base_def,
    Trat_RealLvl = ifelse(deflator_pos > 0, Total_Trat / deflator_pos, NA_real_),
    Ctrl_RealLvl = ifelse(deflator_pos > 0, Total_Ctrl / deflator_pos, NA_real_)
  )

# Recorte pós
df_pos <- df %>% filter(Date >= data_inicio_pos)

# Índices base 100 (nominais e reais de nível)
df_pos <- df_pos %>%
  mutate(
    idx_trat_nom = rebase100_primeiro_valido(Total_Trat),
    idx_ctrl_nom = rebase100_primeiro_valido(Total_Ctrl),
    idx_trat_real = rebase100_primeiro_valido(Trat_RealLvl),
    idx_ctrl_real = rebase100_primeiro_valido(Ctrl_RealLvl)
  )

# -----
# 8) Testes — Crescimentos REAIS no pós
# -----
df_teste <- df %>%
  filter(Date >= data_inicio_pos) %>%
  select(Date, g_trat_real, g_ctrl_real) %>%
  drop_na()

if (nrow(df_teste) < 3) stop("Poucos pontos válidos no pós para o teste.")

# t pareado (one-tailed: Trat > Ctrl)
teste_t_pareado <- t.test(
  df_teste$g_trat_real,
  df_teste$g_ctrl_real,
  paired = TRUE,

```

```

alternative = "greater"
)

# Welch não-pareado (robusto à variância diferente)
teste_t_welch <- t.test(
  df_teste$g_trat_real,
  df_teste$g_ctrl_real,
  paired = FALSE,
  alternative = "greater",
  var.equal = FALSE
)

# Wilcoxon pareado (não-paramétrico)
teste_wilcoxon <- wilcox.test(
  df_teste$g_trat_real,
  df_teste$g_ctrl_real,
  paired = TRUE,
  alternative = "greater",
  exact = FALSE
)

# -----
# 9) Saídas (console)
# -----
mean_trat <- mean(df_teste$g_trat_real)
mean_ctrl <- mean(df_teste$g_ctrl_real)
dif_pp <- 100 * (mean_trat - mean_ctrl)

cat("\n==== H6 | Crescimento REAL mensal (pós, pareado) ==== \n")
cat("N (meses pareados válidos): ", nrow(df_teste), "\n", sep = "")
cat("Média Trat (real, %): ", round(mean_trat * 100, 2), "\n", sep = "")
cat("Média Ctrl (real, %): ", round(mean_ctrl * 100, 2), "\n", sep = "")
cat("Dif. média (Trat - Ctrl, p.p.): ", round(dif_pp, 2), "\n", sep = "")

```

```
cat("\n---- Teste t PAREADO (one-tailed: Trat > Ctrl) ----\n")
print(teste_t_pareado)
```

```
cat("\n---- Teste t WELCH (não-pareado, one-tailed: Trat > Ctrl) ----\n")
print(teste_t_welch)
```

```
cat("\n---- Teste WILCOXON pareado (one-tailed: Trat > Ctrl) ----\n")
print(teste_wilcoxon)
```

```
cat("\n==== Índices ACUMULADOS (base 100 no início do pós) ==== \n")
cat("Nominal - Trat fim: ", round(tail(df_pos$idx_trat_nom, 1), 1),
    " | Ctrl fim: ", round(tail(df_pos$idx_ctrl_nom, 1), 1), "\n", sep = "")
cat("Real - Trat fim: ", round(tail(df_pos$idx_trat_real, 1), 1),
    " | Ctrl fim: ", round(tail(df_pos$idx_ctrl_real, 1), 1), "\n", sep = "")
```

```
# -----
# 10) (Opcional) Exportar CSVs para apoio
# -----
# descomente se quiser salvar:
# write.csv(df_teste, "h6_crescimentos_reais_pos.csv", row.names = FALSE)
# write.csv(df_pos , "h6_indices_pos.csv" , row.names = FALSE)

# FIM
```

Codigo teste para a loja "B"

Código teste para H1 :

```
# =====
# H1 — CausalImpact (VENDAS | grupo de tratamento – raio de influência)
# Arquivo esperado: "vendas_lojas_raio_influencia.xlsx"
# Colunas: 1ª = Data ; demais = lojas ; 1 coluna "IPCA"
# Pré: 2022-01 a 2023-03 | Pós: 2023-04 até a última data do arquivo
# =====
```

1) Pacotes

```
suppressPackageStartupMessages({
  library(CausalImpact)
  library(readxl)
  library(dplyr)
  library(lubridate)
  library(zoo)
})
```

2) Ler arquivo

```
arquivo <- "vendas_lojas_raio_influencia.xlsx"
df <- read_excel(arquivo)
```

3) Ajustar coluna de data (1ª coluna) e padronizar para 1º dia do mês

```
df <- df %>%
  rename(Date = 1) %>%
  filter(!is.na(Date))
```

Se a data veio como caracter, tenta converter; se já é Date, só garante o "primeiro dia"

```
if (!inherits(df$Date, "Date")) {
  df$Date <- as.Date(df$Date)
}
df$Date <- floor_date(df$Date, unit = "month")
```

4) Calcular Total de Vendas (exclui Date e IPCA)

```
stopifnot("IPCA" %in% names(df)) # exige coluna IPCA
colunas_lojas <- setdiff(names(df), c("Date", "IPCA"))
df <- df %>%
  mutate(
    Total_Vendas = rowSums(select(., all_of(colunas_lojas)), na.rm = TRUE)
  )
```

```

# (opcional, mas útil) normalizar IPCA para fração se tiver vindo em %
igpm_ipca_em_fracao <- function(v) {
  if (length(v) == 0 || all(is.na(v))) return(v)
  vmax <- suppressWarnings(max(v, na.rm = TRUE))
  if (!is.finite(vmax)) return(v)
  if (vmax > 2) v / 100 else v
}
df <- df %>%
  mutate(IPCA = as.numeric(IPCA)) %>%
  mutate(IPCA = igpm_ipca_em_fracao(IPCA))

# 5) Preparar dataset para o modelo (linhas completas)
df_model <- df %>%
  select(Date, Total_Vendas, IPCA) %>%
  filter(!is.na(Date) & !is.na(Total_Vendas) & !is.na(IPCA)) %>%
  arrange(Date)

# 6) Definir períodos pré/pós
pre.period <- as.Date(c("2022-01-01", "2023-03-01"))
ultima_data <- suppressWarnings(max(df_model$Date, na.rm = TRUE))
if (is.na(ultima_data)) stop("✘ Não foi possível determinar a última data válida no
arquivo.")
post.period <- as.Date(c("2023-04-01", ultima_data))

# Checagens de sanidade
if (any(is.na(pre.period)) || any(is.na(post.period))) {
  stop("✘ pre.period ou post.period contém NA.")
}
if (min(df_model$Date) > pre.period[1] || max(df_model$Date) < post.period[2]) {
  warning("⚠ O intervalo de datas do arquivo é menor que o esperado para os
períodos definidos.")
}

```

```

# Garantir que há observações suficientes em pré e pós
n_pre <- sum(df_model$Date >= pre.period[1] & df_model$Date <= pre.period[2])
n_pos <- sum(df_model$Date >= post.period[1] & df_model$Date <= post.period[2])
if (n_pre < 6) warning(paste(" ⚠ Poucos meses no PRÉ (", n_pre, "). Considere
ampliar o pré.", sep = ""))
if (n_pos < 6) warning(paste(" ⚠ Poucos meses no PÓS (", n_pos, ").", sep = ""))

# 7) Criar série temporal (zoo): resposta = Total_Vendas ; covariável = IPCA
ts_data <- zoo(df_model[, c("Total_Vendas", "IPCA")], order.by = df_model$Date)

# 8) Rodar CausalImpact
Impact <- CausalImpact(ts_data, pre.period, post.period)

# 9) Resultados
cat("\n==== RESUMO (curto) ==== \n")
print(summary(Impact))

cat("\n==== RELATÓRIO (completo) ==== \n")
print(summary(Impact, "report"))

# 10) Gráfico
plot(Impact)

```

Código teste para H2 :

```

# =====
# H2 — VENDAS | Shopping (exclui a "B")
# Arquivo: vendas_"BC"_com_ipca.xlsx
# Aba esperada: VENDAS_IPCA
# =====

suppressPackageStartupMessages({
  library(CausalImpact)

```

```

library(readxl)
library(dplyr)
library(lubridate)
library(zoo)
library(stringr)
})

# ----- parâmetros (ajuste se precisar) -----
arquivo_xlsx <- "vendas_villalobos_com_ipca.xlsx"
aba_vendas <- "VENDAS_IPCA"
anchor_code <- ""BC"" # "B" (loja âncora)
data_pre_ini <- as.Date("2022-01-01")
data_pre_fim <- as.Date("2023-03-01")
data_pos_ini <- as.Date("2023-04-01")

# ----- leitura -----
stopifnot(file.exists(arquivo_xlsx))
df <- read_excel(arquivo_xlsx, sheet = aba_vendas)

# ----- preparação de data -----
df <- df %>%
  rename(Date = 1) %>%
  filter(!is.na(Date))

if (!inherits(df$Date, "Date")) df$Date <- as.Date(df$Date)
df$Date <- floor_date(df$Date, "month")

# ----- localizar coluna IPCA -----
col_ipca <- names(df)[str_detect(names(df), regex("^IPCA$", ignore_case = TRUE))]
if (length(col_ipca) == 0) {
  # tenta variações
  col_ipca <- names(df)[str_detect(names(df), regex("IPCA", ignore_case = TRUE))]
}

```

```

if (length(col_ipca) == 0) stop("✘ Não encontrei coluna 'IPCA' na aba ",
aba_vendas, ".")

# ----- identificar colunas de lojas -----
colunas_descartar <- c("Date", col_ipca, "Total", "TOTAL", "Gh", "GH")
cols_lojas <- setdiff(names(df), colunas_descartar)

if (length(cols_lojas) == 0) stop("✘ Não encontrei colunas de lojas (apenas
Date/IPCA).")

# checar se a âncora existe na planilha
tem_anchor <- anchor_code %in% cols_lojas
if (!tem_anchor) message("⚠ A coluna da âncora '", anchor_code,
    "' não foi encontrada. Vou seguir somando todas as lojas (sem excluir a
âncora).")

# ----- construir resposta: total do shopping EXCLUINDO a âncora -----
if (tem_anchor) {
  cols_sem_anchor <- setdiff(cols_lojas, anchor_code)
} else {
  cols_sem_anchor <- cols_lojas
}

df <- df %>%
  mutate(
    Total_sem_anchor = rowSums(dplyr::select(., all_of(cols_sem_anchor)), na.rm =
TRUE),
    IPCA = .data[[col_ipca]]
  ) %>%
  select(Date, Total_sem_anchor, IPCA)

# descartar linhas com NA nos campos essenciais
df <- df %>% filter(!is.na(Total_sem_anchor) & !is.na(IPCA))

```

```

# ----- recorte por datas disponíveis -----
ultima_data <- max(df$Date, na.rm = TRUE)
if (is.na(ultima_data)) stop("✘ Não há datas válidas após o preparo dos dados.")

# garantir que o pós vai até a última data disponível
pre.period <- as.Date(c(data_pre_ini, data_pre_fim))
post.period <- as.Date(c(data_pos_ini, ultima_data))

if (pre.period[2] >= post.period[1]) {
  stop("✘ Períodos se sobrepõem. Verifique data_pre_fim e data_pos_ini.")
}

# ----- montar série temporal para o CausalImpact -----
# Observação: o CausalImpact espera a resposta (primeira coluna) e os controles a seguir.
# Aqui: resposta = Total_sem_anchor; controle = IPCA
ts_data <- zoo(df[, c("Total_sem_anchor", "IPCA")], order.by = df$Date)

# ----- rodar o modelo -----
Impact <- CausalImpact(ts_data, pre.period, post.period)

# ----- saídas -----
cat("\n===== RESULTADOS H2 — VENDAS (sem âncora)
=====\\n")
cat("Arquivo: ", arquivo_xlsx, " | Aba: ", aba_vendas, "\\n", sep = "")
cat("Âncora excluída: ", anchor_code, " (encontrada? ", tem_anchor, ")\\n", sep = "")
cat("Pré: ", format(pre.period[1]), " a ", format(pre.period[2]), "\\n", sep = "")
cat("Pós: ", format(post.period[1]), " a ", format(post.period[2]), "\\n\\n", sep = "")

print(summary(Impact))
cat("\\n-----\\n")
print(summary(Impact, "report"))

```

```
# Exibir gráfico (no Posit/Plots)
plot(Impact)

# ----- (opcional) exportar sumário simples em CSV -----
# write.csv(data.frame(Date = index(Impact$series),
#   actual = Impact$series$response,
#   point.pred = Impact$series$point.pred,
#   point.effect = Impact$series$point.effect),
# "H2_series_resumo.csv", row.names = FALSE)
```

Código teste para H3:

```
# =====
# H3 — VENDAS | Tratamento vs Controle
# Loja: "B"
# Índice REAL (IPCA) | Base 100 no início do pós
# =====

library(readxl)
library(dplyr)
library(tidyr)
library(lubridate)
library(stringr)
library(ggplot2)

arquivo <- "vendas_”BC”_TRAT_CONTROLE_H1.xlsx"
data_intervencao <- as.Date("2023-04-01")

# Detectar abas
abas <- excel_sheets(arquivo)
aba_trat <- abas[str_detect(tolower(abas), "trat")]
aba_ctrl <- abas[str_detect(tolower(abas), "control")]
```

```

# Ler dados
trat <- read_excel(arquivo, sheet = aba_trat) %>%
  rename(Date = 1) %>%
  mutate(Date = as.Date(Date)) %>%
  mutate(Total_Trat = rowSums(select(., -Date, -IPCA), na.rm = TRUE)) %>%
  select(Date, IPCA, Total_Trat)

ctrl <- read_excel(arquivo, sheet = aba_ctrl) %>%
  rename(Date = 1) %>%
  mutate(Date = as.Date(Date)) %>%
  mutate(Total_Ctrl = rowSums(select(., -Date, -IPCA), na.rm = TRUE)) %>%
  select(Date, IPCA, Total_Ctrl)

# Unir
dados <- inner_join(trat, ctrl, by = c("Date", "IPCA")) %>%
  arrange(Date)

# Deflacionar
dados <- dados %>%
  mutate(
    Trat_real = Total_Trat / (IPCA / 100),
    Ctrl_real = Total_Ctrl / (IPCA / 100)
  )

# Pós-intervenção
dados_pos <- dados %>% filter(Date >= data_intervencao)

# Índice base 100
dados_pos <- dados_pos %>%
  mutate(
    Indice_Trat = 100 * Trat_real / first(Trat_real),
    Indice_Ctrl = 100 * Ctrl_real / first(Ctrl_real)
  )

```

```
# Teste t de Welch
teste_h3 <- t.test(
  dados_pos$Indice_Trat,
  dados_pos$Indice_Ctrl,
  alternative = "greater",
  var.equal = FALSE
)

print(teste_h3)
```

Código teste para H4:

```
# =====
# H4 — ALUGUEL | Zona de Influência (ZI)
# Arquivo:
"B" _amm_igpm_mesma_aba_DATAS_2022_2025_COM_IGPM_EM_CADA_ABA
(2).xlsx
# Abas: "AMM_ZI" (tratamento) e "AMM_Fora_ZI" (controle opcional)
# Intervenção ("B"): 2024-06-01
# Pré: 2022-01-01 a 2024-05-01 | Pós: 2024-06-01 até o fim da série
# =====

suppressPackageStartupMessages({
  library(CausalImpact)
  library(readxl)
  library(dplyr)
  library(lubridate)
  library(zoo) # na.locf, na.approx, zoo
  library(stringr)
  library(tidyr)
})

# ----- parâmetros -----
```

```

arquivo_xlsx <-
""BC""_amm_igpm_mesma_aba_DATAS_2022_2025_COM_IGPM_EM_CADA_ABA
(2).xlsx"
aba_trat <- "AMM_ZI"
aba_ctrl_opt <- "AMM_Fora_ZI" # opcional

data_pre_ini <- as.Date("2022-01-01")
data_pre_fim <- as.Date("2024-05-01")
data_pos_ini <- as.Date("2024-06-01") # intervenção ("B")

# ----- helpers -----
clean_num <- function(v) {
  if (is.numeric(v)) return(as.numeric(v))
  v <- as.character(v)
  v <- gsub("%", "", v)
  v <- gsub("\\.", "", v) # milhar
  v <- gsub(",", ".", v) # vírgula -> ponto
  suppressWarnings(as.numeric(v))
}

# Soma lojas "B" por mês e mantém IGPM da própria aba
prep_amm <- function(arquivo, sheet_name) {
  if (!sheet_name %in% excel_sheets(arquivo)) return(NULL)
  df <- read_excel(arquivo, sheet = sheet_name)

  stopifnot("Date" %in% names(df))
  df <- df %>% mutate(Date = floor_date(as.Date(Date), "month"))

  # coluna IGPM já está na aba
  col_igpm <- names(df)[str_to_upper(names(df)) == "IGPM"]
  if (length(col_igpm) == 0) stop("Não encontrei coluna IGPM na aba: ", sheet_name)

  # colunas de lojas (prefixo "B")
  cols_lojas <- names(df)[str_detect(names(df), "^BC")]

```

```

if (length(cols_lojas) == 0) stop("Sem colunas "B"* na aba: ", sheet_name)

df <- df %>%
mutate(
  across(all_of(cols_lojas), ~ clean_num(.x)),
  IGPM = clean_num(.data[[col_igpm[1]]])
)

df %>%
group_by(Date) %>%
summarise(
  Total = rowSums(across(all_of(cols_lojas)), na.rm = TRUE),
  IGPM = { ig <- na.omit(IGPM); if (length(ig) > 0) ig[1] else NA_real_ },
  .groups = "drop"
) %>%
arrange(Date)
}

# ----- montar base (tratamento + controle opcional) -----
trat <- prep_amm(arquivo_xlsx, aba_trat)
if (is.null(trat)) stop("Aba de tratamento ", aba_trat, " não encontrada.")

tem_ctrl <- aba_ctrl_opt %in% excel_sheets(arquivo_xlsx)
ctrl <- if (tem_ctrl) prep_amm(arquivo_xlsx, aba_ctrl_opt) else NULL

trat <- trat %>% rename(Total_Trat = Total, IGPM_trat = IGPM)
if (!is.null(ctrl)) ctrl <- ctrl %>% rename(Total_Ctrl = Total, IGPM_ctrl = IGPM)

base <- if (!is.null(ctrl)) {
  full_join(trat, ctrl, by = "Date") %>%
  mutate(IGPM = coalesce(IGPM_trat, IGPM_ctrl)) %>%
  select(Date, IGPM, Total_Trat, Total_Ctrl)
} else {

```

```
message(" ⚠ Sem aba de controle (" , aba_ctrl_opt, "). Usando apenas IGPM como regressor.")
```

```
trat %>% transmute(Date, IGPM = IGPM_trat, Total_Trat)
}
```

```
# ----- completar sequência mensal e imputar covariáveis -----
```

```
# Sequência completa mês a mês do início ao fim dos dados
```

```
seq_mensal <- seq(from = min(base$Date, na.rm = TRUE),
  to = max(base$Date, na.rm = TRUE),
  by = "month")
```

```
base <- base %>%
```

```
right_join(tibble(Date = seq_mensal), by = "Date") %>%
  arrange(Date)
```

```
# Imputação dos REGRESSORES (covariáveis): IGPM e, se existir, Total_Ctrl
```

```
# Causal/Impact não aceita NA em covariáveis.
```

```
imputa <- function(x) {
```

```
  x <- as.numeric(x)
```

```
  x <- na.locf(x, na.rm = FALSE) # forward fill
```

```
  x <- na.locf(x, fromLast = TRUE) # backward fill
```

```
  # Se ainda sobrar NA no meio (caso bordas), tenta uma interpolação suave:
```

```
  x <- ifelse(is.na(x), na.approx(x, na.rm = FALSE), x)
```

```
  return(x)
```

```
}
```

```
base$IGPM <- imputa(base$IGPM)
```

```
if ("Total_Ctrl" %in% names(base)) {
```

```
  base$Total_Ctrl <- imputa(base$Total_Ctrl)
```

```
}
```

```
# Se ainda houver muitos NA no controle, derruba o controle do modelo
```

```
usa_ctrl <- "Total_Ctrl" %in% names(base)
```

```
if (usa_ctrl) {
```

```

na_rate_ctrl <- mean(is.na(base$Total_Ctrl))
if (!is.finite(na_rate_ctrl) || na_rate_ctrl > 0.05) { # tolerância 5%
message(" ⚠ Controle com muitos NA; seguindo sem controle.")
base <- base %>% select(Date, IGPM, Total_Trat)
usa_ctrl <- FALSE
}
}

# Garantias finais
if (any(is.na(base$IGPM))) stop("Ainda há NA em IGPM após imputação.")
if (usa_ctrl && any(is.na(base$Total_Ctrl))) stop("Ainda há NA em Total_Ctrl após
imputação.")
if (all(is.na(base$Total_Trat))) stop("Total_Trat ficou todo NA. Revise colunas “B” na
aba de tratamento.")

# ----- série temporal -----
if (usa_ctrl) {
ts_mat <- base %>% select(Total_Trat, IGPM, Total_Ctrl)
} else {
ts_mat <- base %>% select(Total_Trat, IGPM)
}
ts_data <- zoo(ts_mat, order.by = base$Date)

# ----- janelas (ajuste automático às datas disponíveis) -----
idx <- as.Date(index(ts_data))

pick_or_next <- function(target, idx) {
cand <- idx[idx >= target]
if (length(cand) == 0) return(NA)
min(cand)
}

pick_or_prev <- function(target, idx) {
cand <- idx[idx <= target]
if (length(cand) == 0) return(NA)
}

```

```

max(cand)
}

adj_pre_ini <- if (data_pre_ini %in% idx) data_pre_ini else pick_or_next(data_pre_ini,
idx)
adj_pre_fim <- if (data_pre_fim %in% idx) data_pre_fim else
pick_or_prev(data_pre_fim, idx)
adj_pos_ini <- if (data_pos_ini %in% idx) data_pos_ini else
pick_or_next(data_pos_ini, idx)
adj_pos_fim <- max(idx, na.rm = TRUE)

# validações
if (is.na(adj_pre_ini) || is.na(adj_pre_fim) || is.na(adj_pos_ini)) {
  stop("Não foi possível ajustar as janelas: verifique se há dados cobrindo pré (até ",
  format(data_pre_fim,"%Y-%m"), ") e pós (desde ", format(data_pos_ini,"%Y-%m"),
  ").")
}
if (adj_pre_ini > adj_pre_fim) {
  stop("Pré-período inválido após ajuste: ", adj_pre_ini, " > ", adj_pre_fim,
  ". Verifique a disponibilidade de dados no início.")
}
if (adj_pos_ini <= adj_pre_fim) {
  cand <- idx[idx > adj_pre_fim]
  if (length(cand) == 0) stop("Sem observações no pós-intervenção após o pré-
período.")
  adj_pos_ini <- min(cand)
}

message("Janela usada -> pré: ", format(adj_pre_ini,"%Y-%m-%d"), " a ",
  format(adj_pre_fim,"%Y-%m-%d"),
  " | pós: ", format(adj_pos_ini,"%Y-%m-%d"), " a ",
  format(adj_pos_fim,"%Y-%m-%d"))

pre.period <- c(adj_pre_ini, adj_pre_fim)

```

```

post.period <- c(adj_pos_ini, adj_pos_fim)

# ----- CausalImpact -----
Impact <- CausalImpact(ts_data, pre.period, post.period)

# ----- resultados -----
print(summary(Impact))
cat("\n\n=====\n\nRELATÓRIO\n\n=====\n\n")
print(summary(Impact, "report"))
plot(Impact)

# (opcional) exportar insumos para auditoria
# write.csv(base, "base_H4_AMM_final.csv", row.names = FALSE)

```

Código teste para H5 :

```

# =====
# H5 — ALUGUEL TOTAL DO SHOPPING (Efeito Global da LUC – “B”)
# Arquivo: AMM_TODAS_UNICA_ABA_2022_2025_LIMPO.xlsx
# Aba: "AMM_TODAS_LIMPO"
# Intervenção: 2024-06-01 (LUC “B”)
# Pré: 2022-01-01 a 2024-05-01
# Pós: 2024-06-01 até o fim da série
# =====

library(CausalImpact)
library(zoo)
library(readxl)
library(dplyr)
library(lubridate)

# 1. Carregar dados
df <- read_excel("AMM_TODAS_UNICA_ABA_2022_2025_LIMPO.xlsx",
  sheet = "AMM_TODAS_LIMPO")

```

2. Ajustar coluna de data

```
names(df)[1] <- "Date"  
df <- df %>% filter(!is.na(Date))  
df$Date <- as.Date(df$Date)  
df$Date <- floor_date(df$Date, "month")
```

3. Calcular Total de Aluguel (remover IGPM, Total e a âncora "B")

```
colunas_excluir <- c("Date", "IGPM", "Total", "SVL00340")  
colunas_lojas <- setdiff(names(df), colunas_excluir)
```

```
df <- df %>%  
  mutate(  
    Total_Aluguel = rowSums(select(., all_of(colunas_lojas)), na.rm = TRUE)  
  )
```

4. Dataset do modelo

```
df_model <- df %>%  
  select(Date, Total_Aluguel, IGPM) %>%  
  filter(!is.na(Total_Aluguel) & !is.na(IGPM)) %>%  
  arrange(Date)
```

5. Série temporal zoo

```
ts_data <- zoo(df_model[, c("Total_Aluguel", "IGPM")],  
  order.by = df_model$Date)
```

6. Janelas de intervenção

```
pre.period <- as.Date(c("2022-01-01", "2024-05-01"))  
post.period <- as.Date(c("2024-06-01", max(df_model$Date, na.rm = TRUE)))
```

7. Rodar Causal *Impact*

```
Impact <- CausalImpact(ts_data, pre.period, post.period)
```

8. Resultados

```
summary(Impact)
summary(Impact, "report")
plot(Impact)
```

Código teste para H6

```
# =====
# H6 — ALUGUEL | Tratamento vs Controle
# Loja: "B"
# Crescimento REAL (IGPM) + Índices acumulados
# =====

library(readxl)
library(dplyr)
library(lubridate)
library(stringr)
library(tidyr)
library(ggplot2)

arquivo <- "amm_"BC"_TRAT_CONTROLE_H6.xlsx"
data_inicio_pos <- as.Date("2023-04-01")

# Ler dados
trat <- read_excel(arquivo, sheet = "Tratamento") %>%
  rename(Date = 1) %>%
  mutate(Date = as.Date(Date)) %>%
  mutate(
    Total_Trat = rowSums(select(., -Date, -IGPM), na.rm = TRUE)
  ) %>%
  select(Date, IGPM, Total_Trat)

ctrl <- read_excel(arquivo, sheet = "Controle") %>%
  rename(Date = 1) %>%
  mutate(Date = as.Date(Date)) %>%
```

```

mutate(
  Total_Ctrl = rowSums(select(., -Date, -IGPM), na.rm = TRUE)
) %>%
select(Date, IGPM, Total_Ctrl)

# Unir
df <- inner_join(trat, ctrl, by = "Date") %>%
  arrange(Date)

# IGPM em fração
df <- df %>%
  mutate(
    igpm_frac = IGPM / 100,
    g_trat = (Total_Trat / lag(Total_Trat)) - 1,
    g_ctrl = (Total_Ctrl / lag(Total_Ctrl)) - 1,
    g_trat_real = (1 + g_trat) / (1 + igpm_frac) - 1,
    g_ctrl_real = (1 + g_ctrl) / (1 + igpm_frac) - 1
  )

df_teste <- df %>%
  filter(Date >= data_inicio_pos) %>%
  select(g_trat_real, g_ctrl_real) %>%
  drop_na()

# Testes
t_pareado <- t.test(df_teste$g_trat_real, df_teste$g_ctrl_real,
  paired = TRUE, alternative = "greater")

t_welch <- t.test(df_teste$g_trat_real, df_teste$g_ctrl_real,
  paired = FALSE, alternative = "greater")

wilcox <- wilcox.test(df_teste$g_trat_real, df_teste$g_ctrl_real,
  paired = TRUE, alternative = "greater")

```

```
print(t_pareado)
print(t_welch)
print(wilcox)
```

Código teste para a loja "C"

Código teste h1

```
# =====
# H1 — VENDAS | Grupo de Controle
# Arquivo: vendas e amm organizados_exemplo 3.xlsx
# Aba: "Grupo de controle vendas"
# Intervenção ("C"): 2024-12-01
# Regressor: IPCA (do próprio arquivo)
# =====

# 📦 1) Pacotes
suppressPackageStartupMessages({
  library(CausalImpact)
  library(zoo)
  library(readxl)
  library(dplyr)
  library(lubridate)
})

# 📁 2) Ler os dados (aba do grupo de controle)
arquivo <- "vendas e amm organizados_exemplo 3.xlsx"
aba <- "Grupo de controle vendas"

df <- read_excel(arquivo, sheet = aba)

# 📅 3) Ajustar coluna de data
```

```
# (garante que a primeira coluna seja Date, caso venha diferente)
names(df)[1] <- "Date"
```

```
df <- df %>%
  filter(!is.na(Date)) %>%
  mutate(
    Date = as.Date(Date),
    Date = floor_date(Date, "month")
  ) %>%
  arrange(Date)
```

```
# 🎯 4) Calcular Total de Vendas do CONTROLE (exceto IPCA e Date)
col_ipca <- "IPCA" # se no seu arquivo estiver diferente, ajuste aqui
colunas_lojas <- setdiff(names(df), c("Date", col_ipca))
```

```
df <- df %>%
  mutate(
    Total_Vendas_Controle = rowSums(dplyr::select(., all_of(colunas_lojas)), na.rm =
TRUE)
  )
```

```
# 🌸 5) Base do modelo (resposta + regressor)
```

```
df_model <- df %>%
  select(Date, Total_Vendas_Controle, IPCA = all_of(col_ipca)) %>%
  filter(!is.na(Total_Vendas_Controle) & !is.na(IPCA)) %>%
  arrange(Date)
```

```
# 📈 6) Série temporal (zoo)
```

```
ts_data <- zoo(
  df_model[, c("Total_Vendas_Controle", "IPCA")],
  order.by = df_model$Date
)
```

```

# 📅 7) Períodos pré e pós (intervenção em 2024-12-01)
data_intervencao <- as.Date("2024-12-01")

pre.period <- as.Date(c(min(df_model$Date), as.Date("2024-11-01")))
post.period <- as.Date(c(data_intervencao, max(df_model$Date)))

# (checagem rápida)
stopifnot(!anyNA(pre.period), !anyNA(post.period))
stopifnot(pre.period[1] < pre.period[2], post.period[1] <= post.period[2])

# ✅ 8) Rodar Causal Impact
Impact <- CausalImpact(ts_data, pre.period, post.period)

# 📄 9) Saídas
summary(Impact)
summary(Impact, "report")
plot(Impact)

# (opcional) exportar base usada
# write.csv(df_model, "base_H1_controle_vendas.csv", row.names = FALSE)

```

Código teste para H2

```

# =====
# H2 — VENDAS | Grupo CONTROLE (CausalImpact) + IPCA
# Intervenção: 2024-12-01 (âncora "C")
# Arquivo: "vendas e amm organizados_exemplo 3.xlsx"
# Aba: "Grupo de controle vendas"
# =====

suppressPackageStartupMessages({
  library(CausalImpact)
  library(readxl)

```

```

library(dplyr)
library(lubridate)
library(zoo)
library(stringr)
})

# -----
# 1) Parâmetros
# -----
arquivo <- "vendas e amm organizados_exemplo 3.xlsx"
aba <- "Grupo de controle vendas"
luc <- "CD"
data_int <- as.Date("2024-12-01")

# -----
# 2) Ler dados
# -----
df <- read_excel(arquivo, sheet = aba)

# -----
# 3) Garantir coluna Date válida
# -----
names(df)[1] <- "Date"
df <- df %>% filter(!is.na(Date))

# Se vier como número (serial do Excel), converte com origem correta
if (is.numeric(df$Date)) {
  df$Date <- as.Date(df$Date, origin = "1899-12-30")
} else {
  df$Date <- as.Date(df$Date)
}

# fallback caso ainda tenha NA
if (any(is.na(df$Date))) {

```

```

df$Date <- suppressWarnings(ymd(df$Date))
}

# padroniza para mês (1º dia do mês)
df$Date <- floor_date(df$Date, "month")

if (all(is.na(df$Date))) stop("✘ Coluna Date ficou toda NA. Verifique o formato da
data na planilha.")

# -----
# 4) Detectar coluna IPCA (case-insensitive)
# -----
col_ipca <- names(df)[str_detect(names(df), regex("^IPCA$", ignore_case = TRUE))]
if (length(col_ipca) == 0) stop("✘ A coluna 'IPCA' não foi encontrada (nem
variações).")
if (length(col_ipca) > 1) col_ipca <- col_ipca[1]

# padroniza nome como IPCA
df <- df %>% rename(IPCA = all_of(col_ipca))

# -----
# 5) Remover colunas de totais, se existirem
# -----
df <- df %>% select(-matches("(?i)^total$|^totais$|^gh$|^grand\\s*total$"))

# -----
# 6) Calcular Total de Vendas (controle)
# - soma todas as lojas da aba
# - por segurança, exclui a LUC ("C") se existir na aba
# -----
colunas_excluir <- c("Date", "IPCA", luc)
colunas_lojas <- setdiff(names(df), colunas_excluir)

```

```
if (length(colunas_lojas) == 0) stop(" ✖ Não encontrei colunas de lojas para somar
(verifique a aba).")
```

```
df <- df %>%
  mutate(
    Total_Vendas = rowSums(dplyr::select(., dplyr::all_of(colunas_lojas)), na.rm =
TRUE)
  )
```

```
# -----
```

```
# 7) Preparar dataset do modelo
```

```
# -----
```

```
df_model <- df %>%
  select(Date, Total_Vendas, IPCA) %>%
  filter(!is.na(Date), !is.na(Total_Vendas), !is.na(IPCA)) %>%
  arrange(Date) %>%
  distinct(Date, .keep_all = TRUE)
```

```
if (nrow(df_model) == 0) stop(" ✖ Nenhum dado disponível após filtros em
df_model.")
```

```
# -----
```

```
# 8) Definir pré e pós (automático pela última data)
```

```
# -----
```

```
ultima_data <- max(df_model$Date, na.rm = TRUE)
if (is.infinite(ultima_data) || is.na(ultima_data)) stop(" ✖ Última data inválida após
limpeza.")
```

```
# pré vai até o mês anterior da intervenção
```

```
pre_fim <- data_int %m-% months(1)
```

```
# checagens básicas
```

```
if (min(df_model$Date) > pre_fim) stop(" ✖ O período pré ficou vazio (min(Date) >
mês anterior à intervenção).")
```

```
if (ultima_data < data_int) stop(" ✖ O período pós ficou vazio (ultima_data <
data_int).")
```

```
pre.period <- as.Date(c(min(df_model$Date), pre_fim))
```

```
post.period <- as.Date(c(data_int, ultima_data))
```

```
# -----
```

```
# 9) Rodar CausalImpact
```

```
# -----
```

```
ts_data <- zoo(df_model[, c("Total_Vendas", "IPCA")], order.by = df_model$Date)
```

```
Impact <- CausalImpact(ts_data, pre.period, post.period)
```

```
# -----
```

```
# 10) Saídas
```

```
# -----
```

```
summary(Impact)
```

```
cat("\n\n=====\n")
```

```
cat("REPORT (H2)\n")
```

```
cat("=====\n")
```

```
summary(Impact, "report")
```

```
plot(Impact)
```

```
# (opcional) exportar base usada
```

```
# write.csv(df_model, "base_H2_controle_vendas.csv", row.names = FALSE)
```

Código teste para H3

```
suppressPackageStartupMessages({
```

```
library(readxl)
```

```

library(dplyr)
library(tidyr)
library(lubridate)
library(stringr)
library(ggplot2)
})

# =====
# 1) PARÂMETROS
# =====
arquivo <- "vendas e amm organizados_exemplo 3.xlsx"
data_intervencao <- as.Date("2024-12-01") # PDP01208

# Se TRUE: tudo preto (linetype diferencia). Se FALSE: cores como exemplo.
grafico_preto <- FALSE

# =====
# 2) DETECTAR ABAS DE VENDAS (TRAT/CTRL)
# =====
abas <- excel_sheets(arquivo)

# tenta achar abas que contenham "venda" e "trat"/"control"
cand_trat <- abas[str_detect(tolower(abas), "venda") & str_detect(tolower(abas),
"trat")]
cand_ctrl <- abas[str_detect(tolower(abas), "venda") & str_detect(tolower(abas),
"control")]

if (length(cand_trat) == 0 || length(cand_ctrl) == 0) {
  stop("✘ Não encontrei abas de VENDAS (tratamento/controle). Rode
excel_sheets(arquivo) e me mande o resultado.")
}

aba_trat <- cand_trat[1]
aba_ctrl <- cand_ctrl[1]

```

```
cat(" ✓ Aba Vendas Tratamento:", aba_trat, "\n")
```

```
cat(" ✓ Aba Vendas Controle :", aba_ctrl, "\n")
```

```
# =====
```

```
# 3) FUNÇÕES AUXILIARES
```

```
# =====
```

```
ajustar_data <- function(x){
  if (is.numeric(x)) as.Date(x, origin = "1899-12-30")
  else {
    x2 <- suppressWarnings(as.Date(x))
    if (all(is.na(x2))) x2 <- suppressWarnings(ymd(x))
    x2
  }
}
```

```
# IPCA pode vir como 0.45 (percentual), 0.0045 (fração) ou 4.5 (%)
```

```
ipca_para_fraçao <- function(v){
  vmax <- suppressWarnings(max(v, na.rm = TRUE))
  if (!is.finite(vmax)) return(v)
  if (vmax > 2) return(v / 100) # ex.: 4.5 -> 0.045
  if (vmax > 0.2) return(v / 100) # ex.: 0.45 -> 0.0045
  v      # ex.: 0.0045 já fração
}
```

```
rebase100_primeiro_valido <- function(x){
  i0 <- which(is.finite(x) & !is.na(x) & x > 0)[1]
  if (is.na(i0)) return(rep(NA_real_, length(x)))
  100 * x / x[i0]
}
```

```
# =====
```

```
# 4) LER / SOMAR GRUPOS (VENDAS)
```

```

# =====
trat_raw <- read_excel(arquivo, sheet = aba_trat)
ctrl_raw <- read_excel(arquivo, sheet = aba_ctrl)

names(trat_raw)[1] <- "Date"
names(ctrl_raw)[1] <- "Date"

trat <- trat_raw %>%
  filter(!is.na(Date)) %>%
  mutate(Date = ajustar_data(Date),
         Date = floor_date(Date, "month")) %>%
  arrange(Date)

ctrl <- ctrl_raw %>%
  filter(!is.na(Date)) %>%
  mutate(Date = ajustar_data(Date),
         Date = floor_date(Date, "month")) %>%
  arrange(Date)

# localizar coluna IPCA (aceita variações de nome)
col_ipca_trat <- names(trat)[str_detect(names(trat), regex("^IPCA$|IPCA",
ignore_case = TRUE))][1]
col_ipca_ctrl <- names(ctrl)[str_detect(names(ctrl), regex("^IPCA$|IPCA",
ignore_case = TRUE))][1]

if (is.na(col_ipca_trat) && is.na(col_ipca_ctrl)) {
  stop("✘ Não encontrei coluna IPCA nas abas de vendas. Verifique o nome da
coluna.")
}

trat <- trat %>%
  mutate(
    IPCA = .data[[col_ipca_trat]],
    Total_Trat = rowSums(select(., -Date, -all_of(col_ipca_trat)), na.rm = TRUE)
  )

```

```

) %>%
select(Date, IPCA, Total_Trat)

ctrl <- ctrl %>%
mutate(
  IPCA = .data[[col_ipca_ctrl]],
  Total_Ctrl = rowSums(select(., -Date, -all_of(col_ipca_ctrl)), na.rm = TRUE)
) %>%
select(Date, IPCA, Total_Ctrl)

# juntar e consolidar IPCA (um único)
dados <- full_join(trat, ctrl, by = "Date") %>%
mutate(IPCA = coalesce(IPCA.x, IPCA.y)) %>%
select(-any_of(c("IPCA.x", "IPCA.y"))) %>%
arrange(Date) %>%
distinct(Date, .keep_all = TRUE)

# =====
# 5) DEFlação correta (ACUMULADA) pelo IPCA + BASE 100 no pós
# =====
dados <- dados %>%
mutate(
  ipca_frac = ipca_para_fracao(IPCA),
  ipca_frac = coalesce(ipca_frac, 0),
  deflator = cumprod(1 + ipca_frac)
)

base_def <- dados %>%
filter(Date >= data_intervencao) %>%
slice(1) %>%
pull(deflator)

if (length(base_def) == 0 || is.na(base_def)) {

```

```
stop("✘ Não encontrei linha no pós (>= data_intervencao). Verifique se há dados a
partir de 2024-12-01.")
}
```

```
dados <- dados %>%
  mutate(
    deflator_pos = deflator / base_def,
    Trat_real_lvl = ifelse(deflator_pos > 0, Total_Trat / deflator_pos, NA_real_),
    Ctrl_real_lvl = ifelse(deflator_pos > 0, Total_Ctrl / deflator_pos, NA_real_)
  )
```

```
dados_pos <- dados %>%
  filter(Date >= data_intervencao) %>%
  mutate(
    Indice_Trat = rebase100_primeiro_valido(Trat_real_lvl),
    Indice_Ctrl = rebase100_primeiro_valido(Ctrl_real_lvl)
  )
```

```
# =====
# 6) TESTE (Welch one-tailed: Trat > Ctrl)
# =====
teste_welch <- t.test(dados_pos$Indice_Trat, dados_pos$Indice_Ctrl,
  alternative = "greater", var.equal = FALSE)
print(teste_welch)
```

```
# =====
# 7) GRÁFICO (MESMO FORMATO)
# =====
dados_plot <- dados_pos %>%
  select(Date, Controle = Indice_Ctrl, Tratamento = Indice_Trat) %>%
  pivot_longer(cols = c("Controle", "Tratamento"),
    names_to = "grupo",
    values_to = "indice")
```

```

g <- ggplot(dados_plot, aes(x = Date, y = indice, colour = grupo, linetype = grupo)) +
  geom_line(linewidth = 1) +
  labs(
    title = "Índice acumulado REAL (deflacionado pelo IPCA,\nbase = 100 no início do
pós)",
    x = "Data",
    y = "Índice (base 100)",
    colour = "grupo",
    linetype = "grupo"
  ) +
  theme_minimal() +
  theme(
    plot.title = element_text(face = "bold"),
    legend.position = "right"
  )

if (grafico_preto) {
  g <- g +
  scale_colour_manual(values = c("Controle" = "black", "Tratamento" = "black")) +
  scale_linetype_manual(values = c("Controle" = "solid", "Tratamento" = "dashed")) +
  theme(
    panel.grid = element_blank(),
    axis.line = element_line(color = "black"),
    axis.text = element_text(color = "black"),
    axis.title = element_text(color = "black"),
    legend.text = element_text(color = "black"),
    legend.title = element_text(color = "black"),
    panel.border = element_rect(color = "black", fill = NA)
  )
} else {
  g <- g +
  scale_colour_manual(values = c("Controle" = "#F8766D", "Tratamento" =
"#00BFC4")) +
  scale_linetype_manual(values = c("Controle" = "solid", "Tratamento" = "dashed"))
}

```

```
}
```

```
print(g)
```

```
# Se quiser salvar:
```

```
# ggsave("H3_VENDAS_indice_real_IPCA_base100.png", g, width = 8, height = 4.5,
dpi = 300)
```

Código teste para H4

```
# =====
```

```
# H4 — ALUGUEL | Grupo CONTROLE (CausalImpact) + IGPM
```

```
# Intervenção: 2024-12-01 ("C")
```

```
# Arquivo: vendas e amm organizados_exemplo 3.xlsx
```

```
# Aba: AMM grupo de controle
```

```
# =====
```

```
suppressPackageStartupMessages({
```

```
  library(CausalImpact)
```

```
  library(readxl)
```

```
  library(dplyr)
```

```
  library(lubridate)
```

```
  library(zoo)
```

```
})
```

```
# -----
```

```
# 1) Parâmetros
```

```
# -----
```

```
arquivo <- "vendas e amm organizados_exemplo 3.xlsx"
```

```
aba_amm <- "AMM grupo de controle"
```

```
data_int <- as.Date("2024-12-01")
```

```
# -----
```

```

# 2) Ler dados
# -----
df <- read_excel(arquivo, sheet = aba_amm)

# -----
# 3) Garantir Date válida
# -----
names(df)[1] <- "Date"
df <- df %>% filter(!is.na(Date))

# Se Date vier como serial do Excel
if (is.numeric(df$Date)) {
  df$Date <- as.Date(df$Date, origin = "1899-12-30")
} else {
  df$Date <- as.Date(df$Date)
}

# tentativa alternativa (se ainda houver NA)
if (any(is.na(df$Date))) {
  df$Date <- suppressWarnings(ymd(df$Date))
}

# padroniza mês (1º dia)
df$Date <- floor_date(df$Date, "month")

if (all(is.na(df$Date))) stop("✘ Coluna Date ficou toda NA. Verifique o formato da
data na planilha.")

# -----
# 4) Total de Aluguel (grupo controle)
# -----
colunas_excluir <- c("Date", "IGPM", "Total", "TOTAL", "total")
colunas_lojas <- setdiff(names(df), colunas_excluir)

```

```

df <- df %>%
  mutate(Total_Aluguel = rowSums(select(., all_of(colunas_lojas)), na.rm = TRUE))

# -----
# 5) Dataset do modelo
# -----
df_model <- df %>%
  select(Date, Total_Aluguel, IGPM) %>%
  filter(!is.na(Date), !is.na(Total_Aluguel), !is.na(IGPM)) %>%
  arrange(Date) %>%
  distinct(Date, .keep_all = TRUE)

ultima_data <- max(df_model$Date, na.rm = TRUE)
if (is.infinite(ultima_data) || is.na(ultima_data)) stop(" ✖ Última data inválida após
limpeza. Verifique df_model.")

# -----
# 6) Pré e Pós (mensal)
# -----
pre_fim <- floor_date(data_int %m-% months(1), "month") # mês anterior à
intervenção

pre.period <- as.Date(c(min(df_model$Date), pre_fim))
post.period <- as.Date(c(data_int, ultima_data))

if (any(is.na(pre.period)) || any(is.na(post.period))) {
  stop(paste(" ✖ pre/post contém NA. pre:", paste(pre.period, collapse=" | "),
    " post:", paste(post.period, collapse=" | ")))
}

# -----
# 7) Rodar CausalImpact
# -----

```

```
ts_data <- zoo(df_model[, c("Total_Aluguel","IGPM")], order.by = df_model$Date)
```

```
Impact <- CausalImpact(ts_data, pre.period, post.period)
```

```
summary(Impact)
```

```
summary(Impact, "report")
```

```
plot(Impact)
```

Código teste para H5

```
# =====
# H5 — ALUGUEL | Shopping inteiro (excluindo a âncora)
# Intervenção: 2024-12-01 ("C")
# Arquivo: vendas e amm organizados_exemplo 3.xlsx
# Abas esperadas: "AMM grupo de tratamento" e "AMM grupo de controle"
# Regressor: IGPM
# =====
```

```
suppressPackageStartupMessages({
  library(CausalImpact)
  library(zoo)
  library(readxl)
  library(dplyr)
  library(lubridate)
  library(stringr)
})
```

```
# -----
```

```
# 1) Parâmetros
```

```
# -----
```

```
arquivo <- "vendas e amm organizados_exemplo 3.xlsx"
```

```
aba_trat <- "AMM grupo de tratamento"
```

```
aba_ctrl <- "AMM grupo de controle"
```

```

data_int <- as.Date("2024-12-01") # intervenção PDP01208

# Se quiser forçar um pré fixo, ajuste aqui.
# Se deixar como NULL, o pré começa na menor data disponível:
data_pre_ini_forcada <- NULL # ex.: as.Date("2022-01-01")

# -----
# 2) Funções auxiliares
# -----
padroniza_date <- function(x){
  if (is.numeric(x)) {
    x <- as.Date(x, origin = "1899-12-30") # serial Excel
  } else {
    x <- as.Date(x)
    if (any(is.na(x))) x <- suppressWarnings(ymd(x))
  }
  floor_date(x, "month")
}

# pega primeira coluna que pareça IGPM/IGP-M
detecta_col_igpm <- function(nms){
  c1 <- nms[str_detect(nms, regex("^IGPM$", ignore_case = TRUE))]
  if (length(c1) == 0) c1 <- nms[str_detect(nms, regex("IGP\\s*-*M|IGPM",
ignore_case = TRUE))]
  if (length(c1) == 0) return(NA_character_)
  c1[1]
}

# soma lojas de uma aba AMM (exclui Date/IGPM/Total etc.)
prepara_aba_amm <- function(df){
  names(df)[1] <- "Date"
  df <- df %>% filter(!is.na(Date))
  df$Date <- padroniza_date(df$Date)
}

```

```

col_igpm <- detecta_col_igpm(names(df))
if (is.na(col_igpm)) stop("✘ Não encontrei coluna IGPM/IGP-M nesta aba.")

# excluir colunas auxiliares
excluir <- c("Date", col_igpm, "Total", "TOTAL", "total")
col_lojas <- setdiff(names(df), excluir)

# Soma de aluguel da aba
df %>%
mutate(
  IGPM = .data[[col_igpm]],
  Total_Aba = rowSums(dplyr::select(., all_of(col_lojas)), na.rm = TRUE)
) %>%
select(Date, IGPM, Total_Aba) %>%
arrange(Date) %>%
distinct(Date, .keep_all = TRUE)
}

# -----
# 3) Ler abas e formar total do shopping
# -----
trat_raw <- read_excel(arquivo, sheet = aba_trat)
ctrl_raw <- read_excel(arquivo, sheet = aba_ctrl)

trat <- prepara_aba_amm(trat_raw) %>% rename(Total_Trat = Total_Aba)
ctrl <- prepara_aba_amm(ctrl_raw) %>% rename(Total_Ctrl = Total_Aba)

df <- full_join(trat, ctrl, by = "Date") %>%
mutate(
  IGPM = coalesce(IGPM.x, IGPM.y),
  Total_Aluguel = coalesce(Total_Trat, 0) + coalesce(Total_Ctrl, 0)
) %>%
select(Date, IGPM, Total_Aluguel) %>%
arrange(Date) %>%

```

```

filter(!is.na(Date), !is.na(IGPM)) %>%
distinct(Date, .keep_all = TRUE)

# -----
# 4) (Importante) Excluir a âncora "C" do total (se estiver na base)
# -----
# OBS: Como aqui já estamos somando por abas (Trat + Ctrl),
# normalmente a PDP01208 está dentro do Tratamento e já entrou no total.
# Para excluir com 100% de garantia, precisamos subtrair a coluna dela
# caso ela exista em alguma das abas.

# Função para tentar pegar a série da coluna PDP01208 na aba de tratamento
extraí_coluna_loja <- function(df_raw, código_loja){
  names(df_raw)[1] <- "Date"
  df_raw <- df_raw %>% filter(!is.na(Date))
  df_raw$Date <- padroniza_date(df_raw$Date)

  if (!(código_loja %in% names(df_raw))) return(NULL)

  out <- df_raw %>%
  select(Date, loja = all_of(código_loja)) %>%
  arrange(Date) %>%
  distinct(Date, .keep_all = TRUE)
  out
}

serie_anchor <- extraí_coluna_loja(trat_raw, "PDP01208")
if (!is.null(serie_anchor)) {
  df <- df %>%
  left_join(serie_anchor, by = "Date") %>%
  mutate(
    Total_Aluguel = Total_Aluguel - coalesce(loja, 0)
  ) %>%
  select(-loja)
}

```

```

message("✅ PDP01208 encontrada e subtraída do Total_Aluguel (exclusão da
âncora aplicada).")
} else {
  message("⚠️ Não encontrei coluna "C" nas abas AMM para subtrair. Se ela já não
estiver nas abas, tudo ok.")
}

# -----
# 5) Preparar dataset para o modelo (CausalImpact)
# -----
df_model <- df %>%
  select(Date, Total_Aluguel, IGPM) %>%
  filter(!is.na(Total_Aluguel), !is.na(IGPM)) %>%
  arrange(Date)

ts_data <- zoo(df_model[, c("Total_Aluguel", "IGPM")], order.by = df_model$Date)

# -----
# 6) Definir períodos pré e pós
# -----
ultima_data <- max(df_model$Date, na.rm = TRUE)
if (is.infinite(ultima_data) || is.na(ultima_data)) stop("❌ Última data inválida após
limpeza.")

pre_ini <- if (is.null(data_pre_ini_forcada)) min(df_model$Date, na.rm = TRUE) else
data_pre_ini_forcada
pre_fim <- floor_date(data_int %m-% months(1), "month") # mês anterior à
intervenção

pre.period <- as.Date(c(pre_ini, pre_fim))
post.period <- as.Date(c(data_int, ultima_data))

```

```

if (any(is.na(pre.period)) || any(is.na(post.period))) stop(" ✖ pre/post contém NA —
revise datas.")
if (pre.period[2] >= post.period[1]) stop(" ✖ Pré e pós sobrepostos. Verifique data_int
e datas da base.")

# -----
# 7) Rodar CausalImpact
# -----
Impact <- CausalImpact(ts_data, pre.period, post.period)

# -----
# 8) Saídas
# -----
summary(Impact)
summary(Impact, "report")
plot(Impact)

# (opcional) exportar base usada
# write.csv(df_model, "base_H5_total_aluguel_shopping_sem_PDP01208.csv",
row.names = FALSE)

```

Código teste para H6

```

# =====
# H6 — ALUGUEL (AMM) | Tratamento vs Controle
# Intervenção: 2024-12-01 ("C")
# Índices (nominal e REAL deflacionado pelo IGPM) + Testes:
# - t pareado (one-tailed)
# - t Welch (one-tailed)
# - Wilcoxon pareado (one-tailed)
# + Gráficos: NOMINAL e REAL (base=100 no início do pós)
# =====

```

```

suppressPackageStartupMessages({
  library(readxl)
  library(dplyr)
  library(lubridate)
  library(stringr)
  library(tidyr)
  library(ggplot2)
})

# -----
# 1) Parâmetros
# -----
arquivo <- "vendas e amm organizados_exemplo 3.xlsx"

data_inicio_pos <- as.Date("2024-12-01") # intervenção ("C")
data_fim <- as.Date("2100-12-31")

remover_outliers <- TRUE # poda outliers (1%/99%) nos crescimentos reais
tirar_sazonal <- FALSE # deseasonalizar (pré) nos crescimentos reais
grafico_preto <- TRUE # TRUE = tudo preto, diferencia por linetype

# -----
# 2) Funções auxiliares
# -----
ajustar_data <- function(x){
  if (is.numeric(x)) as.Date(x, origin = "1899-12-30")
  else {
    x2 <- suppressWarnings(as.Date(x))
    if (all(is.na(x2))) x2 <- suppressWarnings(ymd(x))
    x2
  }
}

# IGP-M pode vir como: 0.75 (%), 0.0075 (fração) ou 7.5 (%)

```

```

igpm_em_fracao <- function(v){
  if (length(v) == 0 || all(is.na(v))) return(v)
  vmax <- suppressWarnings(max(v, na.rm = TRUE))
  if (!is.finite(vmax)) return(v)
  if (vmax > 2) return(v/100) # ex.: 7.5 -> 0.075
  if (vmax > 0.2) return(v/100) # ex.: 0.75 -> 0.0075
  v      # ex.: 0.0075 já fração
}

```

```

safe_growth <- function(x){
  x_lag <- dplyr::lag(x)
  out <- rep(NA_real_, length(x))
  ok <- !is.na(x) & !is.na(x_lag) & x > 0 & x_lag > 0
  out[ok] <- (x[ok] / x_lag[ok]) - 1
  out
}

```

```

rebase100_primeiro_valido <- function(x){
  if (length(x) == 0) return(x)
  i0 <- which(is.finite(x) & !is.na(x) & x > 0)[1]
  if (is.na(i0)) return(rep(NA_real_, length(x)))
  100 * (x / x[i0])
}

```

```

deseason_moy_pre <- function(df, col_growth, data_corte){
  df <- df %>% mutate(Mes = month(Date))
  media_pre <- df %>%
  filter(Date < data_corte) %>%
  group_by(Mes) %>%
  summarize(m = mean(.data[[col_growth]], na.rm = TRUE), .groups = "drop")
  df <- df %>% left_join(media_pre, by = "Mes")
  df[[paste0(col_growth, "_ds")] <- df[[col_growth]] - dplyr::coalesce(df$m, 0)
  df$m <- NULL
  df$Mes <- NULL
}

```

```
df
}
```

```
poda_outliers <- function(x, low_q = 0.01, high_q = 0.99){
  if (all(is.na(x))) return(x)
  qs <- quantile(x, probs = c(low_q, high_q), na.rm = TRUE, names = FALSE)
  x[x < qs[1] | x > qs[2]] <- NA_real_
  x
}
```

```
# -----
```

```
# 3) Detectar abas AMM (tratamento/control) automaticamente
```

```
# -----
```

```
abas <- excel_sheets(arquivo)
```

```
aba_trat <- abas[
  str_detect(tolower(abas), "amm") &
  str_detect(tolower(abas), "trat")
][1]
```

```
aba_ctrl <- abas[
  str_detect(tolower(abas), "amm") &
  (str_detect(tolower(abas), "control") | str_detect(tolower(abas), "controle"))
][1]
```

```
if (is.na(aba_trat) || is.na(aba_ctrl)) {
  stop(paste0(
    "✘ Não consegui identificar automaticamente as abas de AMM.\n",
    "Abas disponíveis:\n- ", paste(abas, collapse = "\n- "), "\n\n",
    "Garanta que existam abas com 'AMM' + 'trat' e 'AMM' + 'control/control' no nome."
  ))
}
```

```

cat(" ✓ Aba AMM Tratamento:", aba_trat, "\n")
cat(" ✓ Aba AMM Controle :", aba_ctrl, "\n")

# -----
# 4) Ler e preparar TRATAMENTO
# -----
trat_raw <- read_excel(arquivo, sheet = aba_trat)
names(trat_raw)[1] <- "Date"

trat <- trat_raw %>%
  filter(!is.na(Date)) %>%
  mutate(Date = ajustar_data(Date),
         Date = floor_date(Date, "month")) %>%
  arrange(Date)

col_igpm_trat <- names(trat)[str_detect(names(trat), regex("^IGPM$|IGP\\s*-
?M|IGPM", ignore_case = TRUE))][1]
if (is.na(col_igpm_trat)) stop(" ✗ Não encontrei coluna IGPM na aba de AMM
(Tratamento).")

excluir_trat <- c("Date", col_igpm_trat, "Total", "TOTAL", "total")
colunas_trat <- setdiff(names(trat), excluir_trat)

trat <- trat %>%
  mutate(
    IGPM = .data[[col_igpm_trat]],
    Total_Trat = rowSums(select(., all_of(colunas_trat)), na.rm = TRUE)
  ) %>%
  select(Date, Total_Trat, IGPM)

# -----
# 5) Ler e preparar CONTROLE
# -----

```

```

ctrl_raw <- read_excel(arquivo, sheet = aba_ctrl)
names(ctrl_raw)[1] <- "Date"

ctrl <- ctrl_raw %>%
  filter(!is.na(Date)) %>%
  mutate(Date = ajustar_data(Date),
         Date = floor_date(Date, "month")) %>%
  arrange(Date)

col_igpm_ctrl <- names(ctrl)[str_detect(names(ctrl), regex("^IGPM$|IGP\\s*-
?M|IGPM", ignore_case = TRUE))][1]
if (is.na(col_igpm_ctrl)) stop("✘ Não encontrei coluna IGPM na aba de AMM
(Controle).")

excluir_ctrl <- c("Date", col_igpm_ctrl, "Total", "TOTAL", "total")
colunas_ctrl <- setdiff(names(ctrl), excluir_ctrl)

ctrl <- ctrl %>%
  mutate(
    IGPM = .data[[col_igpm_ctrl]],
    Total_Ctrl = rowSums(select(., all_of(colunas_ctrl)), na.rm = TRUE)
  ) %>%
  select(Date, Total_Ctrl, IGPM)

# -----
# 6) Unir e normalizar IGPM
# -----
df <- full_join(trat, ctrl, by = "Date") %>%
  arrange(Date) %>%
  mutate(IGPM = coalesce(IGPM.x, IGPM.y)) %>%
  select(-any_of(c("IGPM.x", "IGPM.y"))) %>%
  distinct(Date, .keep_all = TRUE) %>%
  filter(Date >= as.Date("2000-01-01") & Date <= data_fim) %>%
  mutate(igpm_frac = igpm_em_fracao(IGPM))

```

```

# -----
# 7) Crescimentos NOMINAIS e REAIS (mês a mês)
# -----
df <- df %>%
  mutate(
    g_trat_nom = safe_growth(Total_Trat),
    g_ctrl_nom = safe_growth(Total_Ctrl),
    g_trat_real = ifelse(!is.na(g_trat_nom),
      (1 + g_trat_nom) / (1 + coalesce(igpm_frac, 0)) - 1, NA_real_),
    g_ctrl_real = ifelse(!is.na(g_ctrl_nom),
      (1 + g_ctrl_nom) / (1 + coalesce(igpm_frac, 0)) - 1, NA_real_)
  )

if (tirar_sazonal) {
  df <- deseason_moy_pre(df, "g_trat_real", data_inicio_pos)
  names(df)[names(df) == "g_trat_real_ds"] <- "g_trat_real"
  df <- deseason_moy_pre(df, "g_ctrl_real", data_inicio_pos)
  names(df)[names(df) == "g_ctrl_real_ds"] <- "g_ctrl_real"
}

if (remover_outliers) {
  df <- df %>%
    mutate(
      g_trat_real = poda_outliers(g_trat_real, 0.01, 0.99),
      g_ctrl_real = poda_outliers(g_ctrl_real, 0.01, 0.99)
    )
}

# -----
# 8) Índices ACUMULADOS no PÓS (Nominal + Real em nível deflacionado)
# -----
df <- df %>% mutate(deflator = cumprod(1 + coalesce(igpm_frac, 0)))

```

```

base_def <- df %>%
  filter(Date >= data_inicio_pos) %>%
  slice(1) %>%
  pull(deflator)

if (length(base_def) == 0 || is.na(base_def)) {
  stop("✘ Não encontrei deflator no início do pós. Verifique se há dados >= 2024-12-01.")
}

df <- df %>%
  mutate(
    deflator_pos = deflator / base_def,
    Trat_RealLvl = ifelse(deflator_pos > 0, Total_Trat / deflator_pos, NA_real_),
    Ctrl_RealLvl = ifelse(deflator_pos > 0, Total_Ctrl / deflator_pos, NA_real_)
  )

df_pos <- df %>% filter(Date >= data_inicio_pos)

df_pos <- df_pos %>%
  mutate(
    idx_trat_nom = rebase100_primeiro_valido(Total_Trat),
    idx_ctrl_nom = rebase100_primeiro_valido(Total_Ctrl),
    idx_trat_real = rebase100_primeiro_valido(Trat_RealLvl),
    idx_ctrl_real = rebase100_primeiro_valido(Ctrl_RealLvl)
  )

# -----
# 9) Testes — Crescimentos REAIS no pós
# -----
df_teste <- df %>%
  filter(Date >= data_inicio_pos) %>%
  select(Date, g_trat_real, g_ctrl_real) %>%
  drop_na()

```

```
if (nrow(df_teste) < 3) stop("✘ Poucos pontos válidos no pós para testes.")
```

```
teste_t_pareado <- t.test(df_teste$g_trat_real, df_teste$g_ctrl_real,
  paired = TRUE, alternative = "greater")
```

```
teste_t_welch <- t.test(df_teste$g_trat_real, df_teste$g_ctrl_real,
  paired = FALSE, alternative = "greater", var.equal = FALSE)
```

```
teste_wilcoxon <- wilcox.test(df_teste$g_trat_real, df_teste$g_ctrl_real,
  paired = TRUE, alternative = "greater", exact = FALSE)
```

```
mean_trat <- mean(df_teste$g_trat_real)
```

```
mean_ctrl <- mean(df_teste$g_ctrl_real)
```

```
dif_pp <- 100 * (mean_trat - mean_ctrl)
```

```
cat("\n==== H6 | Crescimento REAL mensal (pós) ==== \n")
```

```
cat("N (meses pareados válidos): ", nrow(df_teste), "\n", sep = "")
```

```
cat("Média Trat (real, %): ", round(mean_trat * 100, 2), "\n", sep = "")
```

```
cat("Média Ctrl (real, %): ", round(mean_ctrl * 100, 2), "\n", sep = "")
```

```
cat("Dif. média (Trat - Ctrl, p.p.): ", round(dif_pp, 2), "\n", sep = "")
```

```
cat("\n---- Teste t PAREADO (one-tailed: Trat > Ctrl) ---- \n")
```

```
print(teste_t_pareado)
```

```
cat("\n---- Teste t WELCH (one-tailed: Trat > Ctrl) ---- \n")
```

```
print(teste_t_welch)
```

```
cat("\n---- Teste WILCOXON pareado (one-tailed: Trat > Ctrl) ---- \n")
```

```
print(teste_wilcoxon)
```

```
cat("\n==== Índices ACUMULADOS (base 100 no início do pós) ==== \n")
```

```
cat("Nominal - Trat fim: ", round(tail(df_pos$idx_trat_nom, 1), 1),
```

```
" | Ctrl fim: ", round(tail(df_pos$idx_ctrl_nom, 1), 1), "\n", sep = "")
```

```
cat("Real - Trat fim: ", round(tail(df_pos$idx_trat_real, 1), 1),
```

```
" | Ctrl fim: ", round(tail(df_pos$idx_ctrl_real, 1), 1), "\n", sep = "")
```

```

# -----
# 10) Gráficos no padrão (NOMINAL + REAL)
# -----
plot_index <- function(df_plot, titulo){
  g <- ggplot(df_plot, aes(x = Date, y = indice,
    linetype = grupo,
    colour = grupo)) +
  geom_line(linewidth = 1) +
  labs(
    title = titulo,
    x = "Data",
    y = "Índice (base 100)",
    colour = "grupo",
    linetype = "grupo"
  ) +
  theme_minimal() +
  theme(
    plot.title = element_text(face = "bold"),
    legend.position = "right"
  )

  if (grafico_preto) {
    g <- g +
    scale_colour_manual(values = c("Controle" = "black", "Tratamento" = "black")) +
    scale_linetype_manual(values = c("Controle" = "solid", "Tratamento" = "dashed")) +
    theme(
      panel.grid.major = element_blank(),
      panel.grid.minor = element_blank(),
      axis.line = element_line(color = "black"),
      axis.text = element_text(color = "black"),
      axis.title = element_text(color = "black"),
      legend.text = element_text(color = "black"),
      legend.title = element_text(color = "black"),

```

```

panel.border = element_rect(color = "black", fill = NA)
)
} else {
g <- g +
  scale_colour_manual(values = c("Controle" = "#F8766D", "Tratamento" =
"#00BFC4")) +
  scale_linetype_manual(values = c("Controle" = "solid", "Tratamento" = "dashed"))
}

g
}

```

NOMINAL

```

dados_plot_nom <- df_pos %>%
  select(Date, Controle = idx_ctrl_nom, Tratamento = idx_trat_nom) %>%
  pivot_longer(cols = c("Controle", "Tratamento"),
    names_to = "grupo", values_to = "indice")

g_nom <- plot_index(dados_plot_nom,
  "Índice acumulado NOMINAL (base = 100 no início do pós)")
print(g_nom)

```

REAL

```

dados_plot_real <- df_pos %>%
  select(Date, Controle = idx_ctrl_real, Tratamento = idx_trat_real) %>%
  pivot_longer(cols = c("Controle", "Tratamento"),
    names_to = "grupo", values_to = "indice")

g_real <- plot_index(dados_plot_real,
  "Índice acumulado REAL (deflacionado pelo IGPM,\nbase = 100 no início do
pós)")
print(g_real)

```

Se quiser salvar:

```
# ggsave("H6_AMM_indice_nominal_base100.png", g_nom, width = 8, height = 4.5,  
dpi = 300)  
# ggsave("H6_AMM_indice_real_base100.png", g_real, width = 8, height = 4.5, dpi =  
300)
```

APÊNDICE D – ENTREVISTAS

Entrevista 1

Participante 1 (00:03)

Bom, um bom dia hoje é dia 12 de fevereiro? É. Não se eu puder óbbucar cara, falar teu nome e tua função atual e há quanto tempo mais ou menos se atua no setor de *shopping centers*?

Participante 2 (00:20)

A gente ficou. É. Sou Gabriel cafaço.

Participante 2 (00:22)

Atualmente estou como gerente regional de negócios na aulas. E tem uma experiência esse ano completo 16 anos na indústria do *shopping center*.

Participante 1 (00:36)

Bom, obrigado. É? Como é que você define o conceito de loja âncora na tua percepção?

Participante 2 (00:46)

The, minha percepção cara. Acho que loja âncora. São lojas.

Participante 2 (00:51)

São estratégicas para o empreendimento que gera um fluxo. Nelas, que são aquelas lojas. Os departamentos, aquelas lojas de distin aquelas lojas grandes que tenham vasto mix, que acabam servindo ali pro consumidor como não.

Participante 2 (01:13)

Uma ponte de de novidade de diferencial. Então acho que a lasan, ali, né, a gente tá.

Participante 1 (01:22)

Legal. É, e você entende que ao longo do tempo é. Houve alguma mudança na percepção assim, no papel dessas âncoras dentro dos *shoppings*.

Participante 2 (01:36)

Cara, acho que sim é. As âncoras delas sempre tiveram esse papel, né, ditas fluxos gerais lá atrás dos grandes magazines, também, muito disso. Bixby baby was Scar próprio mapping, et cetera.

Participante 2 (01:50)

Hoje, acho que eles estão mais focados, né, em lojas que ainda são âncoras, né? Assim, mais 1000 m. Mas também acho que mais segmentados então acho que oferta é se tornou algo mais é.

Participante 2 (02:09)

Deficiente. Na minha opinião, está hoje. Dá pra esse caminho?

Participante 1 (02:13)

Perfeito. O meu estudo da minha dissertação. Eu acabei fazendo o estudo de 3 e 3 estudos de caso.

Participante 1 (02:17)

Eles tão codificados, né? Então eles não aparecem os nomes mais a implantação do Outback. No vilage, Caxias, a implantação da frutaria São Paulo no vila, lobos e a implantação do bar do alemão largo do Alemão.

Participante 1 (02:28)

No Dom Pedro e usando o número de vendas de geração de aluguel pré e pós. Então o modelo, ele faz uma análise que ele chama de kezon. Impect, então foi desenvolvido pelos pesquisadores do Google pra entender como que um grande anúncio *Impactava* no valor dos outros.

Participante 1 (02:48)

Então é uma programação feita em fightham, que ele simplesmente faz estatisticamente, o que que aconteceria se aquilo não se aquele fato não tivesse acontecido, então ele faz uma futura através das progressões lá e das equações

bayesianas, bayesianas, pra poder fazer isso e aí. Eu fiz 6 hipóteses e as hipóteses. Elas falam muito sobre venda e aluguel, né, porque tem um pesquisador?

Participante 1 (03:17)

É oriental, que ele fala que ele defendeu que o raio de influência de uma loja âncora de 50 m da sua localização. Então no raio de 50 m, ela tem uma forte atração. Então o que que eu fiz é uma das hipóteses.

Participante 1 (03:35)

Se a implantação nessa loja âncora aumenta a venda desse raio em relação ao todo ou se pode se ela aumenta o todo acima da inflação, sabe, então eu fui fazendo essas testes e 3 delas são válidas e 3 delas não são válidas, então quant quant é de forma quantitativa, a minha conclusão vai muito que ela ajuda o todo, mas não necessariamente, ela fortalece uma área acima de outras áreas. Não tem esse poder ou pelo menos desses complexos, não tem esse poder e aí agora eu tô qualitativamente. Tentando ter essa percepção pra poder fazer uma conclusão mais amarrada.

Participante 1 (04:16)

Então e aí eu classifiquei essas âncoras que seriam os restaurantes e o nome moderno, ele pode ficar antiquado, rápido? Mas a princípio é esse nome que seriam é essas âncoras modernas que seriam os restaurantes ou lojas mais focadas em experiências, né? E aí, você entende que isso é um movimento de mercado que também aconteceu.

Participante 1 (04:36)

Por exemplo, quando você entrou no segmento de *shopping center* é 16 anos atrás. Era algo que não se falava tanto, e isso veio ganhando cada vez mais, protagonismo, ao longo do tempo.

Participante 2 (04:48)

Com certeza, é quando eu fiz o meu mba a gente nosso trabalho de conclusão também foi muito nessa linha A gente pegou esse estudo de caso do Dom Pedro e viu a evolução do mix desde quando ele foi inaugurado pra agora, né? E eu lembro

que como o desfecho ficou muito nítido, que a BL ocupada por lazer, entretenimento, e alimentação ao longo do período. Foi aumentando assim de uma forma bem razoável, então eu acho que hoje pro nosso negócio é vem vem se criando e, assim como eu acho que a grande maioria dos negócios, a evolução voltada até pra experiência do cliente, né, porque antigamente poxa a gente ia para um centro de compras?

Participante 2 (05:41)

Logo quando eu comecei era uma questão mais mobiliária, nos falava tanto de varejo. Queijo era mais aquela coisa do tipo pô, precisava comprar qualquer mente consumo ia no *shopping*, comprava, ir, embora, não tinha ali com uma percepção de experiência, né? Acho que não tinha uma percepção de convivência, né, o share of life outro lado.

Participante 2 (06:06)

E com o passar do tempo, o *shopping*, principalmente aqui no Brasil. Eu acho que eles ocuparam esse papel na vida das famílias. Sabe, de querer prover?

Participante 2 (06:19)

Esse ecossistema completo, né, tanto da parte de compras como também de lazer, entretenimento e alimentação, né? E o *shoppings* rapidamente surfaram. Isso, né, buscaram, e atrás disso.

Participante 2 (06:31)

E aí cê vê grandes operações, né, como essa setou, trazendo fluxo, gerando venda aumentando o chef, né, recorrência, e tudo mais sendo muito mais atrativo. Às vezes até do que uma loja âncora simplesmente. Transacional.

Participante 1 (06:51)

E uma pergunta é, tem 2 aqui daí que daí eu já finalis. A ideia é você entende onde por exemplo, pegar um estudo de caso que você viveu mais assim. Não precisa falar nomes e tal, mas pra ter essa referência.

Participante 1 (07:06)

A implantação dessa âncora moderna se ela mexeu com o fluxo de pessoas que ia no empreendimento e se teve a percepção porque são questões que às vezes não consegue provar que ela mexeu com a frequência das pessoas do tipo chegou se talvez numa conclusão de que veio mais gente e aquelas pessoas vinham mais por causa daquilo.

Participante 2 (07:27)

Sim, eu acho que tem alguns exemplos recentes, inclusive em praças principalmente. Diferentes, né, de capitais. Assim, as praças mais que necessitam de novidades.

Participante 2 (07:40)

A gente teve alguma inauguração, se não me engana, ficou em Belém de uma marca e conversando muito com cozum. Com o meu pai é o regional de lá. Assim aí, a inauguração foi um sucesso a fila da loja pra pro primeiro dia saía do *shopping*.

Participante 2 (08:04)

E o fluxo aumentou muito e a recorrência aumentou muito, porque era uma marca muito desejada. Era uma âncora, né? Uma semiâncora também muito desejada pra aquele perfil e, recentemente também a gente teve o manodon, Pedro que mexeu também com o ponteiro do fluxo do *shopping*, e acho que esse efeito novidade.

Participante 2 (08:28)

Acumulado com. Com o cão com atração, né, que o público tem de experimentar um. Um novo, uma nova marca ter uma nova experiência de compra e tudo mais acaba gerando, gerando, refletindo, também venda em fluxo a na minha percepção.

Participante 2 (08:51)

Assim as pessoas. Elas vão ao *shopping*, depois dessas novidades, é, de imediato de uma forma maior, né, pela novidade, mas com o passar do tempo, eu acho que aquilo fica marcado, né? Talvez elas não vão mais como iam no começo, mas mudou um comportamento na minha opinião, isso mexe com comportamento do do cliente e aí, conseqüentemente, pô, o *shopping* muda também.

Participante 2 (09:25)

Absorçando o fluxo que ele tem.

Participante 1 (09:28)

E do ponto de vista do negócio através das experiências que você já passou dessas implantações, que são até mais recentes do que no passado, você entende que se torna mais fácil para o empreendimento, gerar atratividade pro entorno dessas lojas. Ou seja, eu coloquei um baita restaurante ali gera desejo do lado para que eu alugue mais fácil e se você entende que essa implantação repercute na imagem competitiva do empreendimento do tipo. Ah, agora ele tem aquilo.

Participante 2 (10:02)

Ali, com certeza, acho que as 2 respostas são sim. Acho que a questão de você trazer uma operação que é novidade que gera fluxo que o cliente tem uma expectativa automaticamente, quem tá no entorno, é, beneficiado, né? Acho que isso acaba acontecendo de uma forma qualita.

Participante 2 (10:17)

Acho que a gente consegue ver isso e conversar com as pessoas, né? Ó seja por um o corredor Ficar Mais Aquecido. As pessoas passam mais na frente.

Participante 2 (10:27)

É isso acaba gerando assim. Essa questão e no sentido de qualquer a segunda meses.

Participante 1 (10:41)

Se o impacto na imagem competitiva do empreendimento, você tá num lugar que tem vários empreendimentos e o pessoal vê. Ele fala, puta, agora eles têm aquilo.

Participante 2 (10:49)

Com certeza, isso serve também na minha opinião, até problinagem demais. Eu acho que quanto mais você ser atrativo e você conseguir trazer esses players? Que geram esse efeito automaticamente.

Participante 2 (11:00)

Você se posiciona, né? E aí você domina o mercado e cria muita força. Então, ao esquecer, é, com certeza, assim a percepção do tempo.

Participante 1 (11:11)

Fechado, então, muito obrigado, carro deu. Pause a aqui.

Cafasso - entrevista

Entrevista 2

Participante 1 (00:00)

Seria tranquilo.

Participante 2 (00:00)

Tô tô gravando gravando aqui tó pelo celular. É, obrigado primeiro pelo tua disponibilidade. Cara.

Participante 2 (00:03)

Então você se eu pudesse só pedir a tua gentileza de me falar o teu nome, o teu a tua função atual. E há quanto tempo você atua no setor de *shopping centers*?

Participante 1 (00:17)

Socai, eu sou executivo do grupo de bateria que no sul do país e atua 13 anos dentro do mercado de job center. Isso mesmo, 13 anos.

Participante 2 (00:33)

Perfeito, é hoje. Caio, como que você define na tua? É opinião e ao longo da experiência, que você foi tendo, tendo, qual que é o conceito de loja âncora pra você?

Participante 1 (00:49)

Domingo, o conceito de loja âncora obviamente acima de 1000 m, quadrados, que eu acho que é uma prática do uma prática do mercado é aonde ela atrai o consumidor final para dentro do *shopping*, e ela consegue dentro do organismo do *shopping*. Center, ser uma atratividade para o empreendimento, aonde ela vai ser o gerador de

fluxo, serão gerador de mídia externa e, obviamente, também, um gerador de venda acima de uma loja satélite. Então acho que esse conceito de âncora, ele se dá por ser um gerador de fluxo venda.

Participante 1 (01:40)

É fluxo e venda além do *shopping*. Quanto à aula lhe dá das lojas satélites, ela precisa caminhar sozinha.

Participante 2 (01:49)

Perfeito, perfeito, é, e na tua percepção é ao longo desses 13 anos. Você vê o papel dessas âncoras que você trouxe mudando do tipo. Talvez há algum tempo atrás.

Participante 2 (02:03)

Elas fossem mais relevantes e mais significativas do que elas são hoje, ou na tua percepção ainda é equilibrado, ou ainda. Ela ainda faz bem o seu papel nesse sentido.

Participante 1 (02:20)

Eu acho que sim. Ela faz. Dou lá, eu acho que sim.

Participante 1 (02:25)

Elas mudaram um pouquinho formato dela, é. Eu acho que as âncoras ainda são muito importantes e compõem o Business *shopping* center. No geral, é o que você teve em relação à mudança das âncoras, do que as âncoras que eram.

Participante 1 (02:45)

Somente confecção, somente moda que é importante a vida pro *shopping*. Hoje a gente pensa em outro tipo de angra, por exemplo, os restaurantes que trazem a experiência do consumidor. Eu me lembro de há 13 anos atrás, né, há 10 anos atrás.

Participante 1 (03:03)

Os principais players, né de restaurante acima de 1000 m, que a gente falava tinha que ser noutback falando numa marca inesquecível, perfeito. E o girando, a gente acredita que você só ter as âncoras de confecção, né, as âncoras, as lojas, por

exemplo, segmento de via branca que? Entre aspas quase morreram em nos últimos anos dentro do dentro do mercado, foram sendo esquecidas e confecção, se manteve, e a gente trazendo as âncoras.

Participante 1 (03:37)

Vamos chamar assim de experiência. Pra dentro do nosso negócio, tendo vendas é expressivas no restaurante hoje de fatura, muito bem dentro do mercado de *shopping*, e trazendo esta experiência que o consumidor busca dentro dos empreendimentos.

Participante 2 (03:56)

Perfeito, é, e hoje é, eu acho que talvez né, várias marcas se encaixem nesse formato. Então hoje a gente, né, falou ali um pouco sobre os restaurantes terem feito esse papel de amanco, de experiência, uma âncora. Talvez mais moderna pros dias atuais e você vê mais algum tipo de operação que criou esse papel daqui a pouco, operação de perfumaria, ou operação esportiva, algo que no passado não era visto com esse poder de atração e ao longo do tempo ao longo da tua carreira, você viu que foi ganhando mais tração?

Participante 1 (04:36)

Eu acho que as esportivas colocando ali, elas sempre foram um ponto de sempre. Você tem relógios de esportes, um pouquinho mais. Um pouco.

Participante 1 (04:48)

O. Com um olhar diferente pra dentro do *shopping*, mas ele você sai um pouco daqueles grandes magazines. Vamo colocar assim cê, encontrava de tudo.

Participante 1 (04:54)

Desde um sapato social, um tênis de corrida, e ela foi a funando, um pouquinho mais pra pra segmentos específicos. Os snakers, tênis de corrida. Eu acho que ela foi a fundo de lando dentro do que perfumaria.

Participante 1 (05:13)

Acho que é um grande aprendizado que a gente tem você pega aí, citando algumas vagas e a gente brinca que cê forrar a Disney das adolescentes. Então, eu acho que

a tecnologia em relação a estar conectado de redes sociais. Acabou trazendo alguns segmentos que acabam agregando em venda e não, não necessariamente essa zoológica, sejam ângoras, mas ela acaba fazendo parte de um diferencial pra dentro do *shopping*.

Participante 1 (05:44)

Eu acho que um outro país é legal. Aí. Eh, você tentar rever o que foi tendência ao ano passado na minha época de adolescente, voltando agora com bastante força.

Participante 1 (06:00)

Infelizmente, eu não estou vendo em grandes. É em grandes companhias, mas a volta do boliche tô vendo alguns operadores, então a volta do entretenimento, trazendo pro lado da âncora. Assim, obviamente que precisa, esses operadores precisam de área de áreas grandes.

Participante 1 (06:15)

É difícil de encontrar, não necessariamente o bole de fash aí, mas, acabando, trazendo essa experiência da família de juntos de jantar diferentes de diferentes não de gênero, mas o que que eu falar? Diferentes. Geral geral, gerações novamente, procurando o mesmo entretenimento, né?

Participante 1 (06:45)

Então acho que isso é um diferencial de novidade pra dentro de âmbora perfeito.

Participante 2 (06:53)

E aí é. Eu queria te pedir pra você pensar em algum exemplo. Eu acho que a primeira coisa que a gente falou foi os restaurantes, não precisa citar nome nem localização e tal nem nada assim, mas pensar num exemplo de alguma loja dessas de âncora de restaurante de moderno que você né conviveu um pouco dentro de um *shopping* antes de tê-lo.

Participante 2 (07:14)

E depois de tê-lo, né, ao longo da tua carreira e aí, eu queria te perguntar se esse exemplo, ele muda o fluxo de consumidores do *shopping*. É se nesse exemplo que

você pensou, essa aplicação de loja foi efetiva em *Impactar* o fluxo trazer mais pessoas.

Participante 1 (07:35)

Sem dúvida, sem dúvida, sem dúvida, é. Eu já participei aí de algumas construções em relação à. Própria segurança de restaurante é próprio segmento de moda de moda esportiva, e ela acaba sim, mudando, mudando o ponto daquele corredor, mudando o fluxo perfil de consumo é pra mim.

Participante 1 (07:59)

Sem dúvida, essa loja transforma essas operações transformam o corredor e homem e o empreendimento com o motor.

Participante 2 (08:10)

Perfeito. E aí, 2 perguntas que são percepções em relação a essa experiência? Obviamente, é muito difícil de quantificar, mas realmente né.

Participante 2 (08:20)

Vivendo. Isso. A gente tem percepções no dia a dia se houve mudança de frequência, ou seja, se complicam.

Participante 2 (08:24)

A aplicação dessa operação, você teve o sentimento de que as mesmas pessoas começaram a ir mais no *shopping*. Obviamente, tem esse efeito de trazer gente nova por novidade, mas se essa pessoa nova começou a vir mais é pós-a, implantação dessa loja e. Um detalhe que também às vezes é mais complicado, porque também depende aonde eu entendo, né, é da localização, mas se a implantação dessa loja ajudou ou fomentou a pessoa a explorar mais o empreendimento, ou seja, puta, foi num lugar que não tinha nada a ver e transformou aquele lugar porque agora todo mundo vai pra lá e depois vai dar uma volta.

Participante 1 (09:11)

Eu acredito que as âncoras têm um papel de destino dentro do dentro do, segundo, *shopping*. Então, com isso, ela transforma esse ambiente, né? Então a pessoa deixa

de sair de casa para ir ao *shopping* e ela sai de casa com o propósito de ir naquela compra e a experiência que ela teve ali.

Participante 1 (09:32)

Na. Um restaurante daquela âmbro e buscar um produto de moda esportiva numa outra marca de âncora. Quando ela sai de casa pô, esse propósito, ela vive a experiência do *shopping* como um todo, por exemplo, ah, fui buscar esse produto, mas acabei lembrando que eu preciso de um suplemento tava faltando e passo naquela loja ali.

Participante 1 (09:56)

Então ela gera assim essa recoerência do cliente tempo pro *shopping*, né? Obviamente, quando mais serviço é serviço, eu digo não serviço faz comodidade, você conseguir colocar no caminho dela pra dentro no caminho dela pra ir nessa loja, ela consegue consumir e absorver um pouco mais do *shopping*. Então acho, ela muda bastante esse ponteiro e acaba gerando essa frequência do cliente, diga pro *shopping*.

Participante 2 (10:27)

Tá. E do que tange. A experiência do consumidor é quando você participa das decisões, né, focado, né, nessa linha de restaurante.

Participante 2 (10:38)

Obviamente, é sempre um conjunto, mas se você tivesse algum atributo pra classificar o que que na tua opinião, chama mais atenção pro consumidor ir naquele lugar. Se é daqui a pouco, por exemplo, uma marca desconhecida mais que tem uma fachada muito bonita e criou um ambiente legal, ou se é apenas a marca se a marca chama mais do que os atributos é estéticos, que eles podem fazer, é se é o nível de serviço do tipo, é uma marca completamente desconhecida, mas alguém devo já foi falou, que foi bom e as pessoas vão assim para apostar num restaurante que seria esse movimento de experiência, o que que você entende que é mais importante de comer.

Participante 2 (11:27)

Começo porque obviamente para a sustentação tem N1000 questões operacionais. Mas de começo, o que que faz a diferença na tua opinião que você briga por?

Participante 1 (11:36)

Se tornar o exemplo, eu acho que é uma a marca que tem que se tornar desejo. Eu sempre uso o exemplo, apesar de o time Porto Alegre, você sabe que minha família de interior e acaba, é eu acabo tirando muitas referências deles e obviamente ali. Eu digo que pra minha família é que um dia um pouquinho mais redondinho, de não, conhecer muita muita marca e de muita novidade, quando eu vejo que se torna o desejo pra eles.

Participante 1 (12:09)

É, vai ser uma marca que vai virar ali no público no perfil de público, que tem aquilo lá como desejo entendeu, então, eu digo do exemplo também da minha? Mãe, assim é, cuco, bambu, e é o tiback, são marcas que pra minha mãe são muito legais, elas geram uma experiência. Ela comenta com as amigas que foi nesses lugares, então ela se prepara pra ir nesse lugar, entendeu, então eu acho que se tornar.

Participante 1 (12:38)

Desejo pra uma faixa, uma faixa de público, um perfil de público específico é acaba gerando esse. Em torno dessa experiência. Acho que é muito positiva ali.

Participante 1 (12:50)

Ela consegue se manter o padrão de marca. Obviamente que também complementando com atendimento, os fatores que indicam ali. Mas eu acho que se tornar exige uma faixa, um perfil de público específico.

Participante 1 (13:02)

Acho que consegue trazer sucesso aí das âncoras, olhando pra restaurante.

Participante 2 (13:11)

Perfeito. E nesse.

Participante 1 (13:13)

E não só pra ver filme B. Tá. Eu acho que até pro perfil há assim, pegando aqui experiência, agora dos novos restaurantes, aqui se tornado desejo é legal, porque a gente gera esse bus hoje hoje de rede social, que as pessoas querem conhecer.

Participante 1 (13:26)

Enfim, em diferentes perfis, não é só porque é um compra pro perfume mais B, mas eu acho também pro perfil a também acho que funciona bem.

Participante 2 (13:39)

Perfeito. E você, principalmente com essa sua experiência comercial, pós mentalizando esse exemplo que a gente tá falando se pós. A aplicação dessa loja pós a inauguração dessa loja, se o entorno dela se tornou mais atrativo e se na tua opinião, é, posteriormente anteriormente, foi mais fácil se o *shopping* se tornou mais competitivo se ela teve esse poder de te facilitar o entorno daqui a pouco, as pessoas não queriam ficar muito naquela região do *shopping*, e aí pós, essa inauguração se tornou-se, se tornou mais fácil e se a imagem do empreendimento também ficou melhor pós essa inauguração?

Participante 1 (14:21)

Um pedido sem dúvida, tá? Competitivo, sem dúvida, eu acho que sim em torno fica. É um pouco mais atrativo, mas eu acho que você é aí.

Participante 1 (14:30)

Você tem que ter um olhar um pouco mais de mix em relação a o que que vai ser atrativo pra esse corredor aqui agora, e a gente fez uma mudança do perfil do consumidor e trazer o consumidor pra cá, porque pode ser que você gerou um superflux ali. Mas as marcas que estão em torno do conseguir a opção absorver isso. Então, eu acho que tem um olhar muito de será que as marcas que estão nesse entorno vão surfar, vão boa, aproveitar desse fluxo e muitas vezes?

Participante 1 (15:01)

A gente acaba não aceitando ali, né? A gente quer consertar um corredor que tá ruim, mas a gente não quer trocar mais marcas, né, e aí traz uma âncora que vai ajudar ali,

mas depois a gente não quer ali mão do quinta ali, então eu acho que o empreendimento como um se ganha e o entorno como um entorno em si acaba se beneficiando, mas dependendo do segmento. Tem coisas que não usam muito.

Participante 1 (15:29)

A percepção de aumentou. Venda, só aumentou o fluxo de realmente, o resto financeiro não veio?

Participante 2 (15:36)

E pra fechar aqui na tua opinião, em relação à estratégia e percepção de valor. Obviamente depende, né? Cada empreendimento vive uma maturidade, vive um contexto de região, mas hoje se você tivesse, por exemplo, 2000 m pra apostar numa âncora do perfil mais tradicional ou pra daqui a pouco, dividir e trazer 2 novos desse perfil de experiência ou mais moderno que seria um restaurante obviamente, tem um contexto maior por trás, mas hoje qual seria a tu principal objetivo uma tramais tradicional com sku ali com moda com confecção ou alguma coisa mais focada nessa linha de restaurantes.

Participante 1 (16:25)

Não se fez assim sem um contexto no geral ou.

Participante 2 (16:29)

É, não ser? É que cada um vive uma história e como a gente não tá falando de um empreendimento específico ou de uma região específica hoje, tipo, pra fazer um ranking, né? É o que que eu vou mais atrás, eu vou mais atrás de restaurantes de experiência, ou eu vou mais atrás de operações tradicionais, o que que brilha mais.

Participante 1 (16:50)

Células difícil experiência, um porque eu acho que na maioria das regiões, as âncoras já tão instaladas e já tão fazendo cumprindo o papel delas as âncoras de moda e eu acho que nos últimos anos, também esse perfil de âncora com experiência que é fator da tua pesquisa. Ele cresceu muito a gente tava chegando nesse potencial tanto de venda e tanto campeonato pro empreendedor, né, perfeito, então eu acho que sem dúvida, a gente acaba fazendo mais dessas pessoas com experiência?

Participante 2 (17:22)

Perfeito. Então fechado, vou pausar aqui então.

Entrevista 3

Participante 1 (00:00)

Então.

Participante 2 (00:02)

O ritoc. Bom dia, dia, 31/01/2026. Fala, um pouquinho só pra ver o que se está gravando bem aqui.

Participante 1 (00:10)

Bom dia, David. Tudo bem, tudo bem? Como é que você está?

Participante 2 (00:14)

Tudo certo, bom, tá gravando direitinho aqui, então. Obrigada pelo teu tempo pela tua paciência, se der tudo certo. Eu acho que pra fechar a dissertação, eu devo tentar conversar com 6 pessoas?

Participante 2 (00:25)

Já deve ser o suficiente.

Participante 1 (00:29)

Com certeza, me diz uma coisa. Você conversou com quem é o seu primeiro ou o seu primeiro, outras pessoas, quem mais você vai chamou o Gu? Agora você pode chamar o?

Participante 2 (00:40)

Posso chamar o go chamei, o Caio que tá ali no Iguatemi, e vou.

Participante 1 (00:46)

Oça, chama mustafafá. Pode ser você vai mesclando em diversas a ele.

Participante 2 (00:53)

Pode ser verdade?

Participante 1 (00:54)

Cê consegue trabalhar com várias redes várias companhias. Isso, várias visões diferentes. Eu acho muito interessante.

Participante 2 (01:01)

Isso é importante também pra realmente ter uma visão diferente, sabe, então o meu trabalho, eu tenho estudado? Eu estudei 3 3 *shoppings*, né, da atual aulas ali de perfis diferentes, mas a implantação do que é eu venho chamando, e talvez o nome mude porque o termo moderno é muito relativo, mas as âncoras modernas, né? Então tem algumas coisas na literatura principal científicos asiáticos muito escritos sobre essas mudanças de perfil que no passado, né, nos anos 80 anos, 90 e começo dos anos 2000 1 loja âncora era tradicional ou Renner, se a né grandes magazines com diversos tipos de produtos e as cau, e elas ainda fazem esse papel, só que cada vez mais, exemplos de marcas com um branding forte, não?

Participante 2 (02:01)

Necessariamente, o tamanho fazem também a diferença do efeito âncora para eu ter a mesma similaridade no estudo. O estudo foi feito através da implantação de restaurantes, então que também são considerados âncoras, modernas, né? Porque é uma tendência que veio crescendo de forma recente.

Participante 2 (02:23)

Talvez de 2008-2010 pra frente dos *shoppings centers*, apostarem em restaurantes como âncoras e fogem do Brasil. Do tradicional efeito da âncora, né? Porque até então se você olhar o que que é uma loja âncora para a associação brasileira de *shopping center*, lojas acima de 1000 m ou 1000 e tantos metros, né?

Participante 2 (02:48)

Com o renome com presença nacional que vendem diversos tipos de produto e o restaurante às vezes numa área menor, ele faz um efeito muito similar, né, a âncora, então os dados quantita perdão.

Participante 1 (03:04)

Não o Bob. Você se toma uma coisa muito importante. Eu acho que você tem que colocar.

Participante 1 (03:06)

Não vamos longe, tá. Tem um exemplo 08:40 do comcal, com cal, um *shopping* com a paciência enorme, só que a u à venda expressiva, que o que O24 tem lá é absurda, ele atinge números de âncora. É exatamente isso tá muito bem baseado, né, tá muito bem baseado?

Participante 2 (03:32)

E os dados quantitativos? Eu já testei 6 hipóteses, né? E a ideia agora é fazer a parte qualitativa.

Participante 2 (03:36)

Então, eu vou fazer isso através de entrevistas usando o computador gravando no celular. Existem softwares específicos pra isso, mas eles são softwares pago. Não vou fazer isso, então vou fazer a transcrição através dos ChatGPT.

Participante 2 (03:53)

Pago pra depois fazer uma análise das similaridades, e fazer esse complemento qualitativo. Então aí eu vou. Eu vou seguir o roteiro aqui.

Participante 2 (04:04)

É e das experiências que eu tive com transcrição, é do ChatGPT? Não que a gente não possa falar bastante essa ideia também, mas em torno de 15 minutos é uma duração de áudio que ele transcreve bem, depois ele começa a ficar esquisito. Esquisito, o negócio começa da área, fica um vinho negócio muito extenso.

Participante 1 (04:28)

Então não maravilha.

Participante 2 (04:29)

Eu vou passar sequências de perguntas porque elas precisam ser padrões, e aí a gente vai vai falando aqui, tá bom? Maravilha, tá então se eu te puder, por favor falar o teu nome, a tua posição atual. Quanto tempo essa atua com o *shopping center* e se, por Ventura, você hoje atua em algum específico também se puder comentar?

Participante 1 (04:49)

Maravilha. Então, bom dia, David. Meu nome é Guilherme me abriu meu cara atual.

Participante 1 (04:52)

Eu sou executivo de vendas de *shopping center center* hoje. Eu trabalho no grupo a D ainda me encontro hoje à frente do *shopping*. Em pontal e Gravataí?

Participante 1 (05:09)

A, estou em mudança para Salvador, e daí. Vou começar um novo desafio no *shopping* no center Lapa. Atum, no segmento, há mais de 6 anos, mais de 6 anos estão no segmento de *shopping sequesters*.

Participante 2 (05:25)

Perfeito, obrigado. Então, o segundo tópico é essa mudança de conceito de lojas âncoras. Então hoje na visão do Guilherme, né, como você define o conceito de uma loja âncora?

Participante 1 (05:41)

Bom, pra mim, o conceito de loja ampla, ele tem que estar a anfra. Ela se baseia na experiência na geração fluxo, e também para uma atividade econômica de um *shopping*, né, de um empreendimento se espera muito na questão. Faturamento dessas grandes lojas não por serem lojas, como já conversamos com métodos quadrados muito grandes.

Participante 1 (06:12)

Mas sim pelo alto fluxo de pessoas, né, como elas se tornando uma geradora de dinheiro, ela fatura muito. Então não vamos muito distante, né, geralmente ren, C&A, ria, Riachuelo, são lojas que expõem geralmente em grandes datas, mas também no mês a mesa, a gente consegue ter esse acompanhamento aí. Destaque delas.

Participante 1 (06:45)

Um faturando, sempre mais, sempre batendo as 2 metas.

Participante 2 (06:50)

E na tua percepção, assim, dentro desses 6 anos de atuação, quando você começou a atuar na comercialização de *shopping*, e no ano atual, digamos, assim, nessa tua experiência, nas experiências mais recentes. É, você acha que o conceito e a percepção das âncoras mudou o papel delas. Tem mudado, é o que que você vê de percepção e você acha que houve alguma modernização ao longo desse segmento do tipo recé sucesso passado não necessariamente grande sucesso, futuro, né?

Participante 2 (07:25)

O que nos trouxe até aqui, não necessariamente o que nos leva pra frente, então você vê esse papel sendo transformado e tendo novas revertentes, assim.

Participante 1 (07:41)

É uma crítica que sim. Acho que podemos falar abertamente de marcas aqui, né? Sim, é eu consigo ver hoje, a Renner, tá ela trabalhando colapso.

Participante 1 (07:48)

Que antes ela não faz, ela não fazia hoje, ela apresenta coleções que acabam disputando, e criando alguns buracos dentro do mix, né, de varejo, aí vamos citar o vestuário masculino que vestuário feminino. Eu ela vim acompanhando, ela vim se despaginando, e trazendo uma opção que antes. Talvez pessoas com TikTok.

Participante 1 (08:18)

Médio, um pouco mais elevado. Não buscassem numa âncora, então eu vejo hoje, por exemplo, isso na Renner, de 2018. E ela não, ela não competia.

Participante 1 (08:32)

Ela tinha aquela roupa muito. Que não. Que não era uma roupa de desejo, sabe, hoje eu consigo ver ela a ela, entregando isso daí as pessoas, então ela conseguiu ampliar esse leque.

Participante 1 (08:45)

Ela vem se modernizando.

Participante 2 (08:46)

Perfeito. E uma outra questão é, na tua opinião, a gente viu também falou brevemente atualmente. Eu uso o termo âncora moderna, a rede, por exemplo, é uma âncora antiga, ela é uma empresa que tá sendo inventando.

Participante 2 (08:59)

Mas na tua opinião é que tipo de operações hoje poderiam se encaixar com esse efeito de âncora nesse conceito, né, de ser não necessariamente precisar ser uma loja gigante, mas que tipo de operações fazem esse papel hoje em dia na tua opinião?

Participante 1 (09:22)

Operações que fazem o papel de mácura ocorrendo em um *shopping* operações, vamos lá que é o mundo. Experiência. Eu ver uma experiência a gastronomia, o lazer.

Participante 1 (09:37)

E aí, citamos na gastronomia? Os restaurantes et esse papel específico perfeito que as pessoas buscam experiências diferenciadas. Então citamos uma competição nossa, aí do Sul, que pra mim tem um papel muito relevante, que alguém te barra 9, uhum, ele é uma experiência que ele entrega do início ao fim, e ele consegue ter o papel de uma nuca, porque é um gerador de fluxo.

Participante 1 (10:04)

As pessoas têm um desejo de lá, e, no final, ele entrega tanto quanto uma âncora para um *shopping*, entendeu, e o lazer. Eu vejo hoje, e a tendência é crescer. Nós podemos falar daquele do Ruth.

Participante 1 (10:17)

Nós citamos, né, recentemente como um futuro. Você consegue agregar antes de entrar numa sala de cinema todo um espaço de lazer ali como uma com uma área de conver tipo de convivência bulliche, jogos tem bar, atende como um restaurante, então

eu acho que as operações têm se mobilizar nesses nesses 2 segmentos, o lazer e é a gastronomia, claro que as âncoras, elas vêm buscando. Sempre ter sempre inovando mata.

Participante 1 (10:56)

Veja-o em cima disso daí o nosso futuro.

Participante 2 (11:01)

Perfeito. E aí, fazendo, por exemplo, é uma analogia dessa tua última implantação, porque eu acredito que você acompanhou por um tempo no caso da implantação desse restaurante, 20 barra, 9 ou de algum outro similar, também, etc, que tenha um nome. Você vê que é isso realmente impactou o fluxo de consumidores no *shopping*, chamou eles e se o *shopping* se teve posteriormente algum tipo de percepção de que o público virou frequente virou cativo.

Participante 2 (11:36)

As pessoas começaram a voltar muito por causa disso. Sabe, foi aquele fator crítico ah, antes disso, não vinha, e depois disso, vem?

Participante 1 (11:50)

É, entendi sim. O20 bar 9, ele tem essa legião e as pessoas têm esse recall. Elas elas retornam, e então eu percebo que é frequente.

Participante 1 (12:05)

Esse retorno das pessoas ao 20 barra, 9, ele não é um restaurante que está por exemplo no pontal, para o turista. Não, ele é um restaurante da cidade e as pessoas vão até lá para aquelas bostas. Legal.

Participante 1 (12:18)

Então ele tem esse apelo, então esse tipo de operação, ela acaba se consolidando. Nesse formato, elas tornam destino. Ela é um destino e ela é muito importante para o *shopping*.

Participante 2 (12:35)

E isso que eu te perguntar é, vocês tiveram a percepção, né? Porque aquilo é sempre importante que as unidades funcionem bem dentro de um *shopping center*. Mas também é necessário e tentar ter ações para que elas também agreguem ao todo.

Participante 2 (12:49)

Vocês chegaram a conseguir ter algum tipo de percepção de que colocar aquela operação e chamar essas pessoas, ajudou elas a explorarem mais o *shopping* do tipo tá e tem mais gente aqui e, de alguma forma essa operação incentivou as pessoas a andarem a irem, talvez a lugares que elas ainda não iam ajudar, sabe, tanto a ter fluxo quanto comercialização, ou você acha que esse efeito, ele fica mais restrito ao ser um destino do tipo, eu vou eu chego, ou voe. Vou embora.

Participante 1 (13:28)

Eu acredito que, por servinte, barra, 9, ele fica mais restrito ao destino que as pessoas vão especificamente pela experiência do medibac, então ele tem uma questão que é importante. Eu acho que é um isso fica de lição pra qualquer novo empreendimento, que venha ter uma operação como essa, é, ele precisa ser muito bem localizado para poder gerar fluxo em todo o *shopping*, não pode ser um local isolado, como é, no pontal, por exemplo, é difícil o acesso pegar um elevador, deseja no terceiro andar e direto ao restaurante.

Participante 2 (14:06)

É o que você tira muitas barreiras pro consumidor e lá o que é muito bom, mas você não fomenta que ele faça o giro, né? E é o que a maioria dos *shoppings centers* fazem, né? É, praste, ali, o *shopping*, com pavimentos prazo de alimentação.

Participante 2 (14:19)

Era o último pavimento, cinema e no último pavimento são gunes. Faz o consumidor fazer aquela jornada, né?

Participante 1 (14:31)

Exatamente. Isso daí pra mim é, eu enxergo como talvez um erro. Por quê?

Participante 1 (14:37)

Se vamos, digamos que estivesse ali num no primeiro andar como um próprio maminha, perfeito, geraria um fluxo intenso. Acho pra todo o *shopping*, né? Porque seria uma outra experiência.

Participante 2 (14:52)

É e falando assim de experiência do consumidor e aí nesse exemplo, é, obviamente sempre um conjunto, mas se você pudesse, na tua opinião, colocar fatores ou quais são seriam os elementos principais do sucesso. Por exemplo, dessa âncora, no quesito ao consumidor seria o que que é mais importante, o ambiente, a marca, o serviço daqui a pouco se fosse a mesma estrutura do vídeo video, barranov mas o nome fosse outro? A marca fosse outra faria o mesmo impacto, né?

Participante 2 (15:25)

Então o que que seria assim o maior critério para o consumidor na tua visão.

Participante 1 (15:36)

A, eu acredito se fosse uma outra marca. Talvez não viesse ter o apelo que essa marca tem. Para a cidade para o estádio não sendo bailista, mas as pessoas elas criam uma legião e série no último para o mal perfeito é se tem essa cultura.

Participante 1 (15:57)

É uma experiência a comida, ela não tem, por exemplo, eu não consigo confirmar a diferença de ir ali no pontal ir no caixa, entendeu, no pontal. Vou ligir é? O produto é um produto de altíssima qualidade.

Participante 1 (16:12)

A apresentação, ela é sempre muito interessante. O atendimento uhum. Então se há cuidado, então eu acredito que o mal que uma operação como essa ela me disseca de se, por exemplo mas estivéssemos falando aqui de um.

Participante 1 (16:33)

Ah. Vamos lá um próprio camarada camarão, tivesse sentado no pão. Tal que é um *shopping* que ele está em construção e está iniciando.

Participante 1 (16:39)

Eu não sei esteria esse apelo entendi perfeito, entendeu, não sei se teria não seria esse esse.

Participante 2 (16:52)

A marca para a marca para os consumidores. Talvez venha à frente do resto e o resto é depois é manter o padrão, mas a marca talvez chame mais.

Participante 1 (17:03)

Exatamente.

Participante 2 (17:05)

E aí, fazendo uma pergunta principalmente pro. Teu viés comercial, que né é o teu DNA. É o que você faz é nesse exemplo, tá ter essa âncora ali?

Participante 2 (17:17)

Você acha que ajudou, por exemplo, as lojas do entorno dela, tipo a loja vizinha, a loja da frente, a loja do lado e? Se isso gerou mais desejo e mais competitividade pro empreendimento, ou seja, ficou mais fácil, gerou mais desejo pra você conseguir acelerar a velocidade comercial ali no entorno, ela ajudou as lojas ao lado dela. A gente entendeu que ela não ajudou o efeito completo do *shopping*, mas do lado dela, ela ajudou, ajudou o teu trabalho por ele, ficou mais fácil vender, por exemplo.

Participante 1 (17:55)

Ah, ficou mais fácil vender. Mas tem uma questão que a ida do 20 barra 9, ele ajudou facilitou outras operações do segmento de alimentação no porte não tão? Não tão grande, como o Finch más restaurantes A.

Participante 1 (18:16)

A validar em um *shopping* e a prosseguir aí. Eu dou um exemplo o daipo, o próprio a cervejaria salvador, agora o overheiro, uhu. Então isso acaba complementando o segmento da gastronomia perfeito.

Participante 1 (18:30)

Então, eu enxergo 20 barra 9, como isso, uma referência para os outros que querem entrar no segmento de alimentação?

Participante 2 (18:44)

Entendi. Perfeito. Perfeito.

Participante 2 (18:44)

E aí são a percepção de valor. Eu acho que é uma continuidade disso que a gente acabou de falar. É, você acha que essa âncoras, elas influenciam na competitividade do empreendimento e hoje, qual critério você acha que deveria ser escolhido?

Participante 2 (19:05)

Qual seria um critério principal para escolher uma âncora então dentro disso. Tudo, né? Você acha que o *shopping* se tornou mais competitivo?

Participante 2 (19:15)

É pra visão de mercado e, na época não sei se você participou não, mas certamente poderia tê-tinha várias similares. E qual foi esse critério assim, né, valor de investimento que vai remunerar. A marca falou mais alto, qual que é o critério que você acha que tem que ser avaliado primeiro?

Participante 1 (19:40)

Na, eu acredito que operações desse porte é a primeira coisa tende a ser amar. O que que a marca vai gerar para o empreendimento? Eu não participei desde o início, mas acompanho os relatos histórias e a parte de gastronomia no pontal.

Participante 1 (20:01)

Ela foi montada, e O20 barra 9 teve aquele local ali escolhido com um sacadão, por ser uma operação da cidade e ser uma operação que ajudaria a consolidar, né, e ajuda a consolidar o *shopping*. Então eu acho que isso é o ponto principal. Claro.

Participante 1 (20:22)

Que fatores importantes são qual que vai ser o retorno porque o empreendedor empreendimento você está postando. Você está colocando dinheiro numa operação como aquela aler, e, com certeza, eles tiveram, né, uhum? Uma ajuda para entrar, mas hoje já tá pra dizer que já se parou, né, é peru pelo pela linha de faturamento, que eles têm mesanhas?

Participante 1 (20:50)

Então? Eu acredito que seja isso. O ponto principal é a marca perfeito em que serviço sobre isso daí é a marca, não pode ser ter erros.

Participante 2 (21:02)

E na tua avaliação é o retorno gerado por esse tipo de operação. Então a gente tá falando de um restaurante bacanos, super conhecido. É eles comparado a uma âncora tradicional, uma magazine?

Participante 2 (21:17)

Como é que você vê o retorno hoje para o empreendimento do tipo ah, eu tenho um *shopping*? Eu tenho uma área sei lá, uma área de 2000 m. Eu posso fatiar o meio e colocar esta história, restaurantes de 1000 ou uma âncora tradicional?

Participante 2 (21:36)

É imaginando o que eu não tenho isso, né? Que seria novidade hoje no que você apostaria. Você acha que o retorno qual seria o melhor retorno?

Participante 1 (21:47)

A, eu acredito que teria que ser feita uma análise muito cridosa em cima do empreendimento. Vou trazer uma experiência da qual participei, que foi em Santa Maria com a entrada da C&A. Nós formos fazer toda uma remobilização de uma área retirando, o smartfit da banda smartfit, quando levar para a entrada da C&A hoje, não sei se seria feito isso.

Participante 1 (22:12)

Talvez no *shopping*, sendo uma visão atual do *shopping*, entendeu, naquele momento pra a entrada, no interior do estado, como Santa Maria uma região central mais

distante de Porto Alegre de Caxias de grandes centros era importante a entrada da C&A? Era muito importante se ter uma âncora, né, ter uma marca que ajuda muito o *shopping*, mas hoje eu não sei hoje, eu vejo *shopping*. E você também, quanto eu conhece?

Participante 1 (22:43)

Qual que é a carência, a carência? É a gastronomia hoje falta um restaurante uhum, então eu seguiria, eu acredito. Assim que é um momento um momento perfeito dela.

Participante 1 (22:59)

Tem que ser feita essa análise sobre o momento sobre o que estamos passando. Acho que o reforço novamente. O futuro é.

Participante 1 (23:11)

A gastronomia, o lazer tudo isso, mas, claro, as âncoras, elas sempre vão se reinbancar. Elas sempre estão em busca de se manter atualizadas, e é aquilo que a gente conversou antes falando sobre a emer, né, hoje, ela acabou criando esses nichos dentro do próprio segmento dos farmes. Mas, fário, foi lindo do estádio infantil, trabalhando as colábias, ela está sempre em busca de inovação.

Participante 1 (23:35)

Ela sempre está acompanhando o mercado.

Participante 2 (23:40)

Tá bom, perfeito, ótimo, obrigado. Vou fechar a gravação aqui tá bom, obrigado? Nicho, sofá, não fazer besteira.

Entrevista 4

Participante 1 (00:00)

Boa tarde. Hoje é dia 21/03/2026 é um projeto, então a influência das lojas âncas modernas na performance financeira de shopping center se a vive puder falar, né, pro seu nome, sua função atual. Quanto tempo você atua no setor de shopping centers e um pouquinho se você já atuou em outros lugares?

Participante 2 (00:30)

Pelo lamento, ali com o tantinho de alegre, eu no canal atual. É gerente de negócios, o shopping Bill lage Caxias. Eu tenho 16 anos.

Participante 2 (00:34)

É de companhia e atu, segmento do shopping center também é 16 anos. Anteriormente, eu trabalhei em pamco. Uma agência imobiliária e escritório de contabilidade.

Participante 1 (00:58)

Bem, perfeito. Obrigado. Então, perguntando aqui sobre a questão do conceito de lojas âncoras.

Participante 1 (01:05)

Como que você define hoje, o conceito de uma loja âmpara, e na sua percepção é, é dentro do universo desses 16 anos de shopping center, que você trabalha se você vê mudança, se você tem memória de como elas eram e o que elas estão se tornando?

Participante 2 (01:26)

O conceito de jaiânico, caminhão são lojas. O metragem acima de mim, metros, quadrados que possuem um ticket médio, que é abrandia, uma ali, uma quantidade significativa de uma população, né? Se houve mudança.

Participante 2 (01:48)

Jeans âncoras.

Participante 1 (01:50)

É se você vê se as âncoras mudaram um pouco, o perfil de experiência, o perfil de loja, o que elas oferecem desde quando você começou a trabalhar, é no setor de shopping, centers, até essa visão de hoje. Assim se você tem uma perseguição que mobola, alguma coisa.

Participante 2 (02:10)

O dom é, eu acho que a gente aqui quando shopping. A gente não consegue ver tanto assim, mas eu acho que lojas âncoras estão um pouco mais voltadas pra sustentabilidade. A gente vê movimento e algumas outras lojas nesse sentido.

Participante 2 (02:25)

É as nossas lojas, aqui última atualmente, não é? Mas a vez mais, relacionado de sustentabilidade, assim, de ter uma pegada um pouco mais sustentável.

Participante 1 (02:39)

Dentro do meu estudo, eu tenho caracterizado, né, como âncoras modernas ou âncoras de experiências. A força de marca e não necessariamente é a concepção de tamanho operacional como uma loja âncora, né? Ou até 2 exemplos de inaugurações que a gente viveu como epink, que é uma marca extremamente de operação pequena, mas que ela tem uma força de branding, que a gente não sabe quanto tempo vai durar mais similar a uma anta.

Participante 1 (03:10)

Então, esse conjunto, eu tenho classificado como âncoras modernas ou âncoras de experiência. Você vê esse efeito na tua percepção dentro de shoppings.

Participante 2 (03:24)

Sim, a gente tem tá.

Participante 1 (03:27)

E aí, falando um pouco, é. É sobre esse tipo, né? Atratividade aos consumidores indo um pouco nessa linha, assim de restaurantes dessa ou de lojas com branding.

Participante 1 (03:39)

Assim super forte, independente. Se vai ser temporário ou não, queria te pedir pra você lembrar um exemplo que você viveu não precisa falar. Marca, não precisa falar.

Participante 1 (03:49)

O lugar não precisa falar nada, mas se. Essa é uma inauguração na tua percepção, gerou impacto no fluxo de consumidores no shopping, então revivi algum exemplo. De inauguração, né, da tua percepção do antes.

Participante 1 (04:06)

E depois, e se essa inauguração gerou fluxo de pessoas adicional na tua percepção?

Participante 2 (04:15)

Eu acho que a gente teve um restaurante de serviço que causou no início. Uma grande comoção. É do público, né?

Participante 2 (04:20)

Os clientes que foi entram em bilagem. É? Com grande procura.

Participante 2 (04:29)

A confirmação de espera é, e até a própria operação não conseguiu entregar o que precisava, porque a cultura foi grande, e era uma necessidade que era cidade precisava, né, era uma marca e um restaurante que é a marca que a cidade queria muito era desejo, e o que eu acho que também acho que. Who Is the weak into transformacional no entorno dele é muita fila. É muita bêmbo, no curto espaço do tempo.

Participante 1 (05:03)

É e aí baseado um pouco nessa questão de fluxo e dessa memória que você. Você possuía. É boa visão.

Participante 1 (05:16)

Houve uma? Set conseguiu ter uma percepção. Na mudança de perfil ou frequência dos visitantes durante esse período de memória, ou seja, se viu superfis diferentes que daqui a pouco cê não tava acostumada a ver ou se aumentou no caso, algum tipo de recorrência assim na tua percepção.

Participante 2 (05:43)

Eu acho que recorrência, não, mas perfil mudou. É e fora restaurante e fora quiosque, a gente tem alguns eventos que também trazem um perfil diferente ano passado. A gente trouxe um evento na praça de eventos que foi significativo pra a gente com em relação a fluxo e que tu via que trazia pessoas diferentes.

Participante 2 (06:01)

Outras marcas também que traz um perfil de diferente do história feminino. Eu não te inaugurou recentemente FARM, e reserva também o trazio do perfil diferente de consumidor.

Participante 1 (06:19)

Perfeito, é na tua opinião, assim, falando dessas lojas. É, obviamente. O conjunto é importante.

Participante 1 (06:26)

É o conjunto que faz a magia acontecer. Mais, o que que cê acha que gera mais atratividade ao consumidor de começo, o ambiente que essa loja gera porque às vezes ela vem com uma pegada diferente? O próprio nome é a qualidade de serviço.

Participante 1 (06:42)

No geral, o primeiro impacto, o que que você acha que mais faz a diferença?

Participante 2 (06:52)

Primeiro impacto é o que é a marca proporciona e se a marca tá conectada com o cliente, que aqui está é.

Participante 1 (07:05)

E aí, sobre os efeitos nas demais lojas? É você entende que. A instalação dessa nova âncora de exemplo, ela ajudou.

Participante 1 (07:21)

O entorno dela. Se houve depois alguma procura do tipo, ninguém estava procurando ou à procura. Era difícil naquele entorno e se procurou mais, né?

Participante 1 (07:28)

E se na tua opinião, marcas tendem a procurar essas localizações ou tendem a querer estar próximo dessa marca mais atrativa, ou que tá nessa toada. Assim, mais forte.

Participante 2 (07:50)

Marcas com uma estratégia bem definida, elas procuram estar no local no qual que faça essa relevância pra elas e que esteja próximo de alguma. Outra operação é que traga também fluxo ou que seja concorrente. Então isso acontece no dia a dia, quando marcas procuram pra abrir lojas no shopping e qual que foi a primeira parte da pergunta?

Participante 1 (08:18)

Se você entende que melhorou o desempenho.

Participante 2 (08:21)

Do entorno, é, olha em relação ao restaurante que eu mencionei. Não, eu acho que as lojas que estavam no entorno tem. Os seus próprios fluxos, então o fato do restaurante estar ali acabou, não, levando o fluxo pra eles, mas em determinados questões de algumas lojas específicas assim então.

Participante 2 (08:44)

Do quiosque, por exemplo, a gente joga um fluxo que aquele corredor não tinha e que o entorno acaba se aproveitando dele, tá, então, depende, vai depender muito, da onde vai estar essa marca e do corredor, que essa marca está?

Participante 1 (08:58)

É tão o quê e aí na percepção de valor? Você acha que pro empreendimento trazer essas marcas melhora a imagem competitiva? Né, né, em relação ao mercado em relação à valorização em relação à cidade, é, e hoje, né?

Participante 1 (09:18)

Se você tivesse a opção, né? O cheque, a caneta, o espaço, qual que seria o seu principal critério pra escolher uma nova âncora é perfil de loja marca valor de investimento, um dos critérios? Assim, o primeiro critério que você escolheria.

Participante 2 (09:45)

Eu acho que a marca que está mais conectada com o cliente. Desejo do shopping então escolheriam uma âncora? De vestuário.

Participante 2 (09:57)

Posso dizer, ou não Zara, se eu tivesse o cheque outra ali a Zara, é? Acho que faz sentido com nosso shopping. É o que o nosso cliente deseja mais uma etnam, também.

Participante 2 (10:07)

Eu acho que que seria relevante que também também traria bons resultados e a primeira parte da pergunta.

Participante 1 (10:18)

É, assim se a presença dessas marcas, ela mostra o melhor a imagem compreensão.

Participante 2 (10:24)

E é na hora. Todas essas marcas nacionais de grande relevância. Elas vão dar uma cara diferente pro shopping, elas trazem um frescor, trazem uma atualização.

Participante 2 (10:38)

O cliente, busca elas, e sim a gente fica mais competitivo em relação aos outros empreendimentos. E elas são super relevantes assim, é, enfim, pro todo, né? Então, até a precificação de aluguel, a gente acaba tendo que começar a pensar de uma maneira diferente, porque um shopping que tem boas âncoras, e que tem marcas relevantes.

Participante 2 (11:00)

A gente pode começar a pensar que a precificação do aluguel poderia ser diferente e não só em relação ao que a gente entrega de equipamento, isso é super importante. A gente precisa entregar o melhor shopping. É mais um mix de lojas, também acabam aumentando um pouco.

Participante 2 (11:18)

O sarrafo, das demais. Eu acredito nisso assim, e que o shopping bem ancorado com não âncora só de lojas, né, de cima de médio 1000 mais quadros, mas de marcas também elevam o patamar, e a gente poderia. Em algum momento começar a olhar melhor pra essa precificação de aluguel.

Participante 1 (11:36)

O efeito e na sua avaliação é o retorno gerado por esse tipo de loja. É essas tipo é essas esses restaurantes, ou essas marcas que estão mais na tendência? Eles são maiores do que os das marcas mais tradicionais.

Participante 2 (11:55)

Sim, na minha opinião, sim. O cliente que é busca isso e essas marcas tendem a gerar uma experiência diferente pro cliente, então não que o local não, mas as grandes marcas, elas estão muito mais focadas. Marcas nacionais estão muito mais focadas nisso na minha percepção, é, e hoje, o que o cliente quer é algo diferente, é um frescor, é uma novidade e, é ser tratado diferente.

Participante 2 (12:24)

Eu acho que grandes marcas grandes redes têm potencial pra fazer isso de uma maneira melhor do que talvez o local.

Participante 1 (12:36)

Entendi. Tá ótimo, tá. Obrigada.

Entrevista 5

Participante 1 (00:03)

Bom, bom dia Camila, obrigado pelo teu tempo. Se puder começar falando teu nome, tua função atual e há quanto tempo mais ou menos tu atua no setor de shopping centers.

Participante 2 (00:14)

Bom dia, claro. Meu nome é Camila, hoje eu sou gerente de marketing do Villagio Caxias e eu tenho mais ou menos 12 anos de atuação no setor de shopping centers, sempre muito ligada à parte de marketing, posicionamento e experiência do consumidor.

Participante 1 (00:30)

Perfeito. E na tua percepção, como tu define o conceito de loja âncora dentro de um shopping?

Participante 2 (00:39)

Olha, eu acho que a loja âncora sempre teve um papel muito claro dentro do shopping, que é o de atrair fluxo, né. São aquelas operações maiores, mais estruturadas, que acabam sendo destino pro cliente. Então, historicamente, a gente sempre pensou em âncora como aquela loja que puxa o público pra dentro do empreendimento.

Mas hoje eu vejo que isso mudou um pouco... não é só sobre tamanho ou metragem, é muito mais sobre o quanto aquela operação consegue gerar interesse, gerar desejo no consumidor. Então às vezes uma operação menor, mas com muita força de marca ou de experiência, acaba tendo um papel de âncora também.

Participante 1 (01:20)

Legal. E tu percebe que ao longo do tempo esse papel da âncora mudou dentro dos shoppings?

Participante 2 (01:27)

Sim, bastante. Quando eu comecei, a gente falava muito das âncoras tradicionais, né, grandes magazines, lojas de departamento, que eram muito focadas em volume de venda.

Hoje isso mudou bastante... eu vejo um crescimento muito forte de operações ligadas à experiência, como restaurantes, entretenimento, até marcas que têm um apelo mais aspiracional.

E isso acompanha muito a mudança do comportamento do consumidor... porque hoje ele não vai mais ao shopping só pra comprar, ele vai pra passear, pra encontrar

peessoas, pra viver alguma coisa. Então essas novas âncoras atendem melhor esse tipo de demanda.

Participante 1 (02:05)

Perfeito. No teu dia a dia, tu percebe que essas âncoras de experiência *Impactam* o fluxo de pessoas do shopping?

Participante 2 (02:13)

Sim, com certeza. O impacto no fluxo é bem perceptível, principalmente em horários específicos, como à noite e nos finais de semana.

Essas operações conseguem atrair um público que muitas vezes não iria ao shopping só pra comprar, mas vai pela experiência, pelo lazer, pela convivência. E além disso, elas aumentam bastante o tempo de permanência... a pessoa vai jantar, vai num entretenimento, fica mais tempo ali, circula mais, e isso acaba gerando mais oportunidades de consumo.

Participante 1 (02:47)

E esse aumento de fluxo, na tua percepção, ele se converte automaticamente em aumento de vendas para as demais lojas?

Participante 2 (02:56)

Não automaticamente. Eu acho que esse é um ponto bem importante... o fluxo aumenta, isso é claro, mas a conversão depende muito do tipo de operação que está no entorno.

Se a loja estiver alinhada com aquele perfil de cliente, ela consegue aproveitar bem esse fluxo. Mas se não estiver, o impacto acaba sendo mais limitado.

Então não é uma relação direta... depende muito do mix, do posicionamento das lojas, até da forma como elas trabalham aquele público.

Participante 1 (03:28)

Perfeito. E falando em mix, tu entende que a entrada de uma âncora dessas muda o entorno do shopping?

Participante 2 (03:36)

Muda bastante. Normalmente quando entra uma operação forte, principalmente de experiência, a gente percebe uma mudança no comportamento do entorno.

Algumas lojas passam a performar melhor, outras precisam se reposicionar... e isso exige uma gestão mais ativa do shopping.

Não é só trazer a âncora... é garantir que o entorno esteja preparado pra capturar aquele fluxo. Se não tiver esse cuidado, parte do potencial se perde.

Participante 1 (04:08)

E do ponto de vista de frequência, tu percebe mudança no comportamento do cliente? Tipo, ele passa a ir mais vezes?

Participante 2 (04:17)

Sim, eu acredito que sim. Principalmente no início, quando tem a novidade, isso é muito forte.

A gente vê um aumento de frequência, as pessoas querem conhecer, experimentar... e isso gera um movimento importante.

Depois esse efeito tende a estabilizar, mas eu acho que muda o hábito do cliente... ele passa a considerar mais o shopping como uma opção de lazer, não só de compra.

Participante 1 (04:48)

Perfeito. E olhando agora pro lado de receita, aluguel, tu percebe algum impacto direto dessas âncoras?

Participante 2 (04:57)

Eu vejo mais como um impacto indireto. No curto prazo, não é tão evidente, porque os contratos já estão definidos, tem reajustes, tem indexadores...

Mas no médio e longo prazo, isso contribui pra valorização do shopping, aumenta a atratividade, facilita negociações futuras.

Então o efeito existe, mas ele não aparece de forma imediata.

Participante 1 (05:28)

E tu acha que esse impacto se mantém ao longo do tempo ou ele é mais pontual?

Participante 2 (05:34)

Eu acho que tem um ciclo. No início tem um efeito muito forte de novidade, que traz bastante fluxo e movimentação bastante o shopping.

Depois isso tende a estabilizar... e aí o resultado depende muito da gestão.

Se o shopping continuar investindo em experiência, renovando, mantendo relevância, ele sustenta esse movimento. Se não, perde força com o tempo.

Participante 1 (06:03)

Perfeito. E do ponto de vista competitivo, tu acha que essas âncoras ajudam no posicionamento do shopping?

Participante 2 (06:10)

Com certeza. Eu acho que elas têm um papel muito importante na construção de imagem.

Quando o shopping traz uma operação desejada, isso gera percepção de valor, diferencia o empreendimento...

E isso *Impacta* tanto o consumidor quanto os lojistas, porque o shopping passa a ser visto como mais relevante, mais atualizado.

Participante 1 (06:34)

E tu entende que isso ajuda também na ocupação, na atração de novas lojas?

Participante 2 (06:41)

Sim, ajuda bastante. Quando você tem uma âncora forte, isso gera interesse de outras operações em estar próximas, em fazer parte daquele ambiente.

Então facilita negociações, melhora a percepção do mix e ajuda a consolidar o posicionamento do shopping.

Participante 1 (07:05)

Perfeito. E pra fechar, como tu resumiria o papel das âncoras de experiência hoje?

Participante 2 (07:12)

Eu vejo elas muito mais como geradoras de experiência e de posicionamento do que só geradoras de fluxo.

Elas ajudam a construir o papel do shopping na vida do consumidor... criam desejo, aumentam relevância.

Mas o resultado final depende muito de como isso é trabalhado no conjunto, no mix, na gestão. Não é algo automático.

Participante 1 (07:40)

Perfeito, Camila. Muito obrigado pelo teu tempo.

Participante 2 (07:44)

Eu que agradeço, obrigada.

APÊNDICE E – RESULTADOS CONSOLIDADOS

Tabela 5 - Resumo dos resultados encontrados

Estudo de caso	Hipótese	Indicador analisado	Efeito mensal encontrado	Incremento relativo	Significância	Status de validação	
Loja A	H1	Vedas (Raio 50m)	+ R\$ 2,98 milhões	+ 39%	p = 0,001	Validada	
	H2	Vendas Totais	+ R\$ 6,01 milhões	+ 14%	p = 0,002	Validada	
	H3	Comp. de vendas entre grupos	+ 3,9 pontos	-	p = 0,480	Não Validada	
	H4	Aluguel (Raio 50m)	+ R\$ 46,67 mil	+ 13 %	p = 0,003	Validada	
	H5	Aluguel Total		+ R\$ 0,11 milhão	+ 5%	p = 0,191	Não Validada
	H6	Comp. de aluguel entre grupos		+ 0,55 p.p.	-	p = 0,370	Não Validada
Loja B	H1	Vedas (Raio 50m)	+ R\$ 3,66 milhões	+ 20%	p = 0,001	Validada	
	H2	Vendas Totais	+ R\$ 19,79 milhões	+ 16%	p = 0,003	Validada	
	H3	Comp. de vendas entre grupos	+ 6,20 pontos	-	p = 0,280	Não Validada	
	H4	Aluguel (Raio 50m)	+ R\$ 430 mil	+ 59%	p = 0,001	Validada	
	H5	Aluguel Total		+ R\$ 2,31 milhões	+ 85%	p = 0,001	Validada
	H6	Comp. de aluguel entre grupos		+ 3,94 p.p.	-	p = 0,398	Não Validada
Loja C	H1	Vedas (Raio 50m)	R\$ 31,68 milhões	+ 24%	p = 0,001	Validada	
	H2	Vendas Totais	R\$ 31,68 milhões	+ 24%	p = 0,001	Validada	
	H3	Comp. de vendas entre grupos	- 6,9 pontos	-	p = 0,840	Não Validada	
	H4	Aluguel (Raio 50m)	+ 2,66 milhões	+ 26%	p = 0,001	Validada	
	H5	Aluguel Total		+ 2,67 milhões	+ 26%	p = 0,001	Validada
	H6	Comp. de aluguel entre grupos		+ 2,15 p.p.	-	p = 0,337	Não Validada

Fonte: O autor (2026)