

O NOVO CONSUMIDOR DIGITAL: COMO O AUMENTO DAS COMPRAS ONLINE IMPACTAM NO MERCADO DE *SHOPPING CENTERS*

Liliane Schmitt de Almeida¹

Resumo:

Em 2018 o *e-commerce* cresceu 12% no país enquanto que as vendas tradicionais tiveram um crescimento de apenas 4,3%. Já é irrefutável que o crescimento acelerado do comércio digital e seus impactos sobre as vendas tradicionais são visíveis, intensos e inevitáveis. Desta forma, torna-se inevitável que o comércio tradicional se adapte para garantir seu crescimento e existência nos próximos anos. Um dos segmentos mais afetados com este novo comportamento do consumidor é o mercado de *shopping centers* que vem perdendo o alcance até mesmo em novos empreendimentos. Se em anos anteriores, as lojas âncoras, em geral dos segmentos de vestuário, calçados, eletrodomésticos e eletrônicos, ocupavam um grande espaço nestes empreendimentos, atualmente já vemos as mesmas migrando para o universo online, buscando recuperar reduzir custos e aumentar as vendas. Para entender melhor o novo comportamento do consumidor foi realizada uma pesquisa quantitativa composta por dez questões de múltipla escolha através da ferramenta *SurveyMonkey* e que foi respondida por 246 entrevistados.

Palavras-chave: *E-commerce*. Consumo. *Shopping Centers*.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos temos visto grandes empreendimentos com muitas lojas vazias ou nunca ocupadas, inaugurações de novos *shopping centers* sendo adiadas ou canceladas e alguns deles fechando as portas. Esses fatos têm uma causa clara: a chegada e crescimento do mercado eletrônico.

No Brasil, o mercado de shoppings passa por um período de crise. De acordo com informações da ABRASCE (Associação Brasileira de Shopping Centers), acessadas em 2019, no período de 2011 a 2014 foram abertos noventa novos empreendimentos. Já entre os anos de 2014 a 2017, foram apenas cinquenta

¹Contatos:

E-mail: lilianesalmeida@hotmail.com

Skype: lilianesalmeida_1

inaugurações. O que demonstra uma queda de 45% na comparação dos períodos. Ainda de acordo com a associação acima citada, o faturamento anual médio dos *shopping centers*, que em 2010 chegou a 23%, caiu para a casa dos 5% em 2017.

Em contrapartida, temos visto nos últimos anos, a ascensão do *e-commerce* e, a cada ano que passa, os números se tornam mais significativos. Através de dados disponibilizados pelo site Profissional de E-commerce em 2018, o Brasil em 2016, alcançou um faturamento de 44 bilhões de reais, 7,4% maior do que em 2015, quando o comércio eletrônico registrou um volume de 41,3 bi.

Segundo a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABCOMM), esse setor terá um aumento de R\$ 79,9 bilhões de vendas em 2019. Caso essa previsão venha a se cumprir, o valor representará um crescimento de 16%, se comparado com as vendas de 2018. Este foi o maior crescimento no período de doze meses desde o ano de 2016.

A previsão é que o setor alcance um tíquete médio de R\$ 301,00 através de 265 milhões de pedidos. As lojas virtuais poderão chegar a 87 mil espalhadas em todo território nacional. Já a participação das micro e pequenas empresas poderá chegar a 29%.

A ABCOMM afirma que é previsto aumento de 33% nas vendas realizadas por meio de smartphones e tablets. Vale lembrar que não haverá mudança nesse resultado de acordo com a análise em 2018.

De acordo com o presidente da associação, vários fatores influenciam no grande crescimento previsto para este ano. Segundo ele, o positivismo visto por parte dos empresários e a confiabilidade do consumidor são alguns dos motivos. No último trimestre de 2018, as vendas online foram retomadas, principalmente no período da *Black Friday* e Natal.

Nos últimos anos muitas coisas mudaram e a internet transformou o mundo de uma forma geral, alterando até mesmo a forma de comprar. Atualmente é esperado que o consumidor procure informações sobre um produto ou serviço antes de efetuar a compra.

Por meio desta mudança de consumo dos clientes, a internet se tornou uma ferramenta essencial para a área de vendas de diversas empresas. Muitas já trocaram seus espaços físicos pelos virtuais.

Conforme exposto por Williams (2006), além do *e-commerce* andar na contramão da crise, aumentando seu o número de pedidos, o *ticket* médio continua apresentando alta ano sobre ano, ou seja, além dos consumidores estarem comprando cada vez mais pela internet, estão gerando cada vez mais faturamento para este setor do comércio.

Ainda para o mesmo autor, o crescimento do mercado *online* demonstra que a conectividade, o uso de ferramentas e serviços *online* e os modelos de comportamento e consumo mudaram, fazendo nascer novas necessidades para o mercado.

Como objetivo geral, este artigo tem a intenção de estudar o novo perfil do consumidor, que migrou suas compras físicas para o ambiente virtual e, analisar o aumento das compras *online* e seus impactos no mercado de *shopping centers*. Como objetivos específicos, o presente trabalho avaliou de que forma esse impacto foi e está sendo sentido pelos *shopping centers*, como os lojistas se reorganizaram entre mercados físico e *online*, de que forma os *shopping centers* reagem ao mercado eletrônico e, por último, como os altos custos dos empreendimentos estão fazendo com que os lojistas acelerem e invistam mais em lojas virtuais.

A partir de uma pesquisa quantitativa com 246 entrevistas através da ferramenta *SurveyMonkey* composta por dez perguntas de múltipla escolha onde cada entrevistado traçava seu perfil pessoal e de consumo, foi possível demonstrar o novo consumidor, muito mais focado em preço e agilidade no momento da compra.

2 COMO O AUMENTO DAS COMPRAS ONLINE IMPACTAM NO MERCADO DE SHOPPING CENTERS

Para Padilha (2006), o mercado vem apostando na diminuição da quantidade de *shopping centers* em médio prazo. Já para os analistas do Sebrae, a redução é uma realidade para que sejam feitas readequações. Seria o mesmo movimento que já foi realizado por bancos e que, o varejo tradicional de bens de consumo vai também

precisar passar. Admitem também que ocorrerão mudanças no perfil das lojas, passando obrigatoriamente pela redução do espaço físico e pela redução da quantidade de estabelecimentos.

De acordo com Turchi (2006) no Brasil, o mercado de *shoppings* tem perdido alcance até mesmo para lançamento de novos empreendimentos do mesmo setor. Os que estão abrindo se tornando uma aposta bastante arriscada, principalmente considerando a dificuldade cada vez maior de preencher os espaços com lojistas. Em um estudo realizado pela ABRASCE constatou-se que os vinte *shopping centers* inaugurados em 2016 operam com uma média de vacância de 55%, ou seja, significa que os últimos empreendimentos estão operando com mais da metade das lojas fechadas. Conclui-se então que a situação brasileira deste mercado está num declínio constante. Nos anos de 2013 a 2015, os *shoppings* operavam com 45% de vacância, percentual que subiu em 10% a partir de 2016 e que continua crescendo ano sobre ano. A falta de ocupação e ociosidade, nos *shoppings* novos, equivale a 900 mil metros quadrados, o que corresponde a 7,6 mil lojas. Além disso, crescimento das vendas foi muito abaixo da inflação do país e o nível de visitação diminuiu em quase 12%. Com esses dados pessimistas, 90% dos *shoppings* não pretendem expandir suas operações no país. Se nenhum novo empreendimento fosse construído ou ampliado, seriam necessários pelo menos quatro anos para que todo o espaço vazio fosse ocupado.

Só em 2017, 3.600 lojas fecharam e pelas estimativas do Sebrae, até dezembro de 2019, este número chegará a mais de 8.640. Entre os principais motivos para o movimento em massa de mudança ou fechamento de lojas e *shopping centers* estão o comércio eletrônico (*e-commerce e marketplaces*) e o crescimento de redes com preços menores, como os outlets.

Analisando o exposto por Barris em seu artigo publicado em 2017 pelo site BBC Brasil: “Por que a América Latina continua construindo *shoppings* enquanto os EUA estão abandonando o modelo” vemos que a partir do crescimento vertiginoso do comércio *online* e do decréscimo das vendas do comércio tradicional, já começamos a ver algumas mudanças de posicionamento dos *shopping centers*. De gigantescos centros de comercialização, com foco exclusivo no consumo, para ambientes de troca e compartilhamento de experiências. Em uma integração de recursos tecnológicos,

digitalização de processos, aumento das interações virtuais e físicas e consumo consciente, gradativamente, os *shoppings centers* estão se transformando para tentar agradar o novo perfil dos consumidores. Neste contexto de realidades aumentadas, de experiências *online* com impactos concretos e da criação de universos inteiros na internet, as fronteiras entre o virtual e o real se confundirão cada vez mais através da utilização de novas tecnologias, das novas formas de entretenimento e de comunicação.

Mikitani (2013, p. 109) cita que “o *e-commerce* brasileiro deverá continuar apresentando um crescimento nominal acelerado, até 2022. Até alguns anos atrás comprar *online* era apenas uma questão de busca, preço e conveniência. Agora os consumidores descobriram outras importantes funções para o *e-commerce* como compartilhamentos, customizações, opiniões, recomendações, recompensas, experiências e avaliações. E nesse ponto, o varejo físico tradicional precisa entender melhor a importância destas funções sociais e de mobilidade para poderem acompanhar na mesma velocidade. Os varejistas tradicionais terão que adaptar as lojas para atender a um novo tipo de consumidor que já se acostumou com as facilidades e diferenciais do mundo virtual. Esta adaptação passa pela transformação da maneira de pensar a venda no ponto físico, desde o atendimento, interação e passando pela forma de mostrar os produtos”.

O consumidor está cada vez mais empoderado pela tecnologia. Com um *smartphone* conectado à internet, ele literalmente, tem o mundo em suas mãos. Toda essa tecnologia tem mudado muitas coisas, inclusive o comportamento de consumo. De acordo com a McKinsey (consultoria internacional), “os *shoppings* devem redefinir seus tradicionais modelos para se adaptarem ao novo comportamento do consumidor”.

Ainda para a McKinsey, as tecnologias digitais podem ser uma ameaça aos modelos tradicionais, mas também podem representar excelentes oportunidades e incorporá-las significa ir de encontro aos desejos dos consumidores. Em virtude disto, a consultoria apresenta cinco tendências que devem moldar o futuro dos *shoppings*:

Tendência número 1: Entretenimento

Os nascidos após a década de 1980, também conhecidos como *millennials*, estão muito mais interessados nas experiências que a compra pode causar do que na real posse dos bens. A confirmação deste comportamento fica comprovada quando a consultoria comprova através de pesquisas que quatro a cada dez *millennials* registram suas experiências em redes sociais, após usarem algum produto ou serviço.

Deste modo, para atrair este público, os *shoppings* devem destinar mais espaços para entretenimento, com integração às redes sociais e transformar os eventos em verdadeiras experiências multissensoriais.

Igualmente importante é a inclusão de atividades de entretenimento que sejam educativas, como por exemplo, museus, cinemas, parques e teatros interativos, que combinem tecnologia, ensino e entretenimento.

Tendência número 2: Comida e bebida

As praças de alimentação são sempre atrativas e são áreas importantes nos *shoppings* e, a inovação neste quesito ficaria a cargo das plataformas digitais que permitiriam aos *millennials* pesquisar, revisar ou até mesmo fazer pedidos.

Atento a isso, os *shopping centers* estão posicionando restaurantes em áreas antes dedicadas a lojas. Os consultores da McKinsey sugerem que a área dedicada a comida e bebida deve chegar a 25% até 2020, superando em muito os atuais 10% encontrados nos empreendimentos.

Tendência número 3: Varejo

Os *millennials* querem vivenciar experiências através das compras. Não basta um produto ou serviço, mas sim, querem todo o encantamento que possam conseguir. Desta forma é correto afirmar que as lojas tradicionais estão atraindo cada vez menos público. Os empreendimentos precisam inovar nos conceitos e na forma de encantar o cliente para conseguir tirar o público consumidor do *e-commerce* e fazê-los se deslocarem até um *shopping*.

Para suprir essa necessidade de inovação, seria interessante que os *shoppings* criassem áreas unindo consumidores, varejistas e atividades de lazer. Um exemplo seria uma loja de esportes que disponibilizasse um espaço onde o cliente pudesse testar seus produtos. Investir também em espaços de *coworking*, academias, *pet shoppings*, salões de beleza e demais serviços.

Tendência número 4: Transporte

O deslocamento até os grandes *shoppings* é uma parte fundamental para criar uma ótima experiência de compras. A dificuldade de acesso, deslocamento ou estacionamento é uma barreira que afastará os clientes do empreendimento. Investir em tecnologia na área do estacionamento é de grande valia. Assim como áreas para carregar/ descarregar compras e estações para recarga de veículos elétricos são algumas opções que os *shoppings* poderiam investir.

Tendência número 5: Tecnologia

Os *millennials* são a maior audiência *online* e têm mais poder de compra do que qualquer outra geração já teve. Quase sete entre dez dizem ser influenciados pelos *posts* dos amigos em redes sociais e 83% afirmaram que confiam nas recomendações feitas por amigos e familiares em *posts*. A necessidade, então, é de focar em uma experiência que transite entre os diferentes canais.

Imprescindível que os *shoppings* considerarem formatos que misturem o real e o virtual e que promovam experiências interativas, como provadores virtuais, totens espalhados pelos *shoppings* e vitrines virtuais.

Focando na recuperação do mercado, muitos *shoppings* e lojistas querem demonstrar que a partir de agora o físico e o digital são duas faces da mesma moeda. A questão de ordem é oferecer aos consumidores experiências que integrem o *online* e o *offline*. Já temos várias novas iniciativas para ampliar a transformação digital das lojas físicas que incluem vendas pelo *e-commerce* e retirada dos produtos comprados virtualmente na loja física.

Apesar das dificuldades relacionadas à logística e ao baixo retorno financeiro, alguns grandes empreendimentos decidiram apostar em *marketplaces* virtuais, que funcionariam não só como plataforma de vendas, mas também como instrumento de marketing e um possível gerador de demanda para as lojas físicas.

Enfrentar de frente a concorrência do *e-commerce* também é um objetivo claro para que os *shopping centers* parem de perder mercado, reconquistem consumidores que migraram seu padrão de compra e voltem a ganhar mercado através da fidelização de seus clientes.

Lembrando que cerca de 27 milhões de brasileiros fizeram alguma compra *online* nos primeiros semestres de 2018 resultando num crescimento de faturamento de 23,6% no período, segundo dados do EBIT. Somente para efeito de comparação, as vendas no varejo tradicional, medidas pelo IBGE, cresceram apenas 4,1% no mesmo período. Ainda de acordo com o EBIT, as principais categorias em volume de pedidos, estão itens de saúde, cosméticos e perfumaria, moda e acessórios, casa e decoração, eletrodomésticos, telefonia e celulares, artigos esportivos e de lazer. Todos muito representativos no faturamento e no volume de vendas dos *shoppings brasileiros*.

Explorar o imenso potencial do seu espaço físico para oferecer experiências incríveis para os clientes é a maior vocação dos *shopping centers*. Alguns de seus varejistas deverão usar as lojas como centros de distribuição de produtos comprados pela *web*, onde os consumidores também poderão comprar itens adicionais, aumentando o *ticket* médio da compra. Outros preferirão utilizar a loja como um espaço agradável, projetado para vender o conceito da marca, com funcionários mais preocupados em orientar o cliente em suas escolhas do que em bater metas de vendas, ampliando o conceito de consultores comerciais ao invés de vendedores tradicionais. Haverá ainda aqueles que combinarão os dois caminhos. Uma coisa, no entanto, é certa: as vendas *online* farão parte da realidade dos *shopping centers* em todo o mundo.

Para demonstrar todo o referencial teórico acima exposto, foi realizada pesquisa quantitativa com 246 entrevistas realizadas através da ferramenta *SurveyMonkey*. A pesquisa era composta por dez perguntas de múltipla escolha onde o entrevistado traçava seu perfil pessoal e de consumo.

Dos entrevistados, 83% eram do sexo feminino e 17% do sexo masculino. A faixa etária que compôs a pesquisa foi a seguinte: 8% de 18 a 25; 21% de 26 a 35 anos; 48% de 36 a 50 anos e 23% acima de 51 anos.

Deste universo pesquisado, 81% costuma fazer compras *online*. Destes, 67,71% compra, em média, uma vez por mês; Compram duas vezes por mês, 14,58%; Já 7,29% dos entrevistados compram três vezes por mês; Consumidores que fazem quatro compras por mês eram 1,04% da amostra; Para 9,38% dos pesquisados, o número de compras mensais era igual ou superior a cinco.

A facilidade na busca do menor preço, agilidade para encontrar os produtos desejados e a disponibilidade de comprar 24 horas são os principais motivos para que a compra ocorra *online*. Outro motivo bastante votado com 35% dos votos e ficando em 3º lugar na escala dos motivos que levam os consumidores a optar pelo comércio eletrônico foi que, desta forma, se evita a perda de tempo em procurar os produtos em lojas físicas.

Para 75% dos entrevistados, os *shopping centers* estão perdendo mercado para as lojas *online* e, 67,25% deles já reduziram a frequência aos *shoppings* em detrimento às compras eletrônicas.

Já para 88% dos entrevistados, não há necessidade que a loja *online* tenha também loja física e 58,51% dos entrevistados afirma que não testa ou consulta/pesquisa os produtos a serem comprados em lojas físicas. Para 67% dos entrevistados, a visita aos *shopping centers* já foi reduzida em virtude do *e-commerce* e já ocorre apenas uma vez por mês.

Através desta amostra, podemos verificar que o mercado *online* vem crescendo e ganhando o espaço dos *shopping centers* e lojas físicas. O que veremos a partir daqui é como este crescimento influenciará nos mercados físicos e tradicionais.

3 CONCLUSÕES

De acordo com todo o referencial teórico e pesquisa acima expostos, este artigo atingiu a todos os objetivos propostos e já citados ao longo do artigo.

Para quem nasceu entre os anos 1970 e 1980 certamente lembrará dos *shopping centers* como um ponto não só de compras, mas também como um ponto de encontro para famílias, amigos, etc. mas, as gerações atuais revolucionaram esse comportamento de diversas maneiras, desde a forma de convivência até o consumo de produtos e serviços. O mercado dos *shopping centers* precisa não só entender essas mudanças como tentar acompanhar seu ritmo e até mesmo estar um passo à frente para retomar seu crescimento.

Em suma, é hora de os *shopping centers* abandonarem a lógica simplista do “isso ou aquilo” porque a divisão entre o mundo físico e digital já não faz mais sentido na cabeça do consumidor. A palavra de ordem é arregaçar as mangas e tratar de combinar da melhor e mais interessante forma, o melhor desses dois mundos.

Após análise, torna-se claro que tanto o fluxo quanto as vendas nos *shoppings* estão diminuindo e alguns dos motivos são:

1. mudança no comportamento do consumidor buscando comodidade;
2. estrutura familiar reduzida, o que modificou e expandiu a busca de entretenimento para outros centros;
3. demanda por mais produtos, tornando a vitrine física quase impossível de suportar a cobertura necessária.

Com a migração desse fluxo tanto de visita quanto de pedidos para o digital, o principal diferencial dos *shoppings* não será mais válido em dez ou quinze anos. O tráfego e as vendas irão migrar massivamente para o ambiente que melhor atende às novas demandas: o mundo digital, por possuir preços menores e sortimento (quase) ilimitado proveniente do advento dos *marketplaces*.

A solução será a reinvenção do setor de *shopping centers* no Brasil. Algumas sugestões seriam:

1. *Outlets*

Estão crescendo principalmente diante da procura dos consumidores por itens mais em conta e com qualidade. O Brasil encerrou 2016 com onze *outlets*. Em 2012 eram quatro e para 2019 a estão sendo projetadas dezesseis operações desse modelo.

2. Complexos multiuso

Já não são mais novidade no mercado, mas têm se tornado alternativa para um mercado em que os espaços urbanos estão cada vez mais escassos. Os empreendimentos precisam gerar conveniência aos consumidores e otimizar o espaço.

3. Espaços abertos e de conveniência

Esta é a principal demanda dos consumidores da nova geração: 46% deles querem empreendimentos com mais espaços abertos sem abrir mão da tecnologia.

4. Tecnologia

Este é um caminho sem volta para todos os setores ainda mais para os que atendem diretamente os consumidores finais, como é o caso do varejo. Os grandes empreendimentos precisam integrar e disponibilizar formas de tecnologia e interação para retomarem mercado.

5. Sustentabilidade

Os *shoppings* passam por um momento de transformação, de transição, deixando de ser um centro de compras, como originalmente foram concebidos, e passando a ser um local de serviços e entretenimento, de solução de problemas e, claro, também de compras. É muito provável que num futuro próximo, os *shoppings* serão um *showroom* de marcas. As pessoas comprarão on-line, inspiradas pela experiência que tiveram no espaço físico.

Os *shoppings* precisarão se destacar e inovar conhecendo o consumidor e proporcionando experiências agradáveis. A experiência do consumidor não pode ser garantida por uma única área, mas sim por um trabalho integrado de diversas áreas. Ultimamente tem havido uma mudança no perfil das lojas dos *shoppings* em virtude da exigência do consumidor, que necessita não apenas de lojas, mas também de restaurantes, lazer e serviços.

É fato que a mudança chegou, é fato que o *e-commerce* é um caminho sem volta, é fato que o varejo tradicional precisa se reinventar para começar a inverter as perdas dos últimos anos e começar a recuperar mercado e espaço frente ao mercado eletrônico.

REFERÊNCIAS

MIKITANI, Hiroshi. **As novas regras do e-commerce: As lições do CEO da Rakuten e Kobo para o negócio digital sem fronteiras no século XXI**. 3ª Edição. São Paulo: Editora Campus, 2013.

FILHO, Mário Cerveira. **Shopping Centers: direito dos lojistas**. 8ª Edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2017.

KOTLER, Philip. **Marketing 4.0 do tradicional ao digital**. 9ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2017.

TURCHI, Sandra. **Estratégias de Marketing Digital e E-Commerce**. 5ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2012.

PADILHA, Valquíria. **Shopping Center - A Catedral das Mercadorias**. 2ª Edição. São Paulo: Boitempo Editorial, 2006.

WILLIAMS, John. **Shopping Center – Estratégia & Gestão**. 2ª Edição. São Paulo: Editora Gouvêa de Souza, 2008.

KAPLAN, Márcia. 2017. **Will Shopping Malls Survive?** Disponível em <https://www.practicaecommerce.com/will-shopping-malls-survive> [Acesso em 12/01/2019]

NAVAJAS, Laura. 2018. **Cinco Tendências para o Futuro dos shoppings centers**. Disponível em <https://portalnovarejo.com.br/2017/04/tendencias-futuro-shoppings/> [Acesso em 06/01/2019]

ADAMI, Anna. 2017. **Tendências para o Setor de Shopping Center**. Disponível em <https://safradigital.com.br/tendencias-para-o-setor-de-shoppings-no-brasil/> [Acesso em 11/01/2019]

GRUPO GS & GOUVÊA DE SOUZA. 2018. **Futuro dos Shopping Centers discutido em encontro**. Disponível em <http://www.grupogouveadesouza.com.br/blog/futuro-dos-shopping-centers-discutido-em-encontro/> [Acesso em 06/01/2019]

FORTE, Rafael. 2017. **Como serão os próximos 15 anos do mercado de shopping centers.** Disponível em <https://ecommercenews.com.br/artigos/tendencias-artigos/como-serao-os-proximos-15-anos-do-mercado-de-shopping-centers/> [Acesso em 24/11/2018]

BARRÍA, Cecília. 2017. **Por que a América Latina continua construindo shoppings enquanto os EUA estão abandonando o modelo.** Disponível em <https://www.bbc.com/portuguese/geral-42245404> [Acesso em 24/11/2018]

DINO. 2018. **Segundo dados e-commerce cresce 12% em 2017 e tem projeção de 15% em 2018.** Disponível em <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/segundo-dados-e-commerce-cresce-12-em-2017-e-tem-projecao-de-15-em-2018/> [Acesso em 26/11/2018]

LOJA VIRTUAL. 2018. **E-commerce no Brasil: Qual e o tamanho e como está o mercado.** Disponível em <https://www.simplo7.com.br/loja-virtual/e-commerce-no-brasil-qual-e-o-tamanho-e-como-esta-o-mercado> [Acesso em 27/11/2018]

PROFISSIONAL DE E-COMMERCE. 2018. **Os números do mercado de E-commerce.** Disponível em <http://www.profissionaldeecommerce.com.br/e-bit-numeros-do-e-commerce-no-brasil/> [Acesso em 27/11/2018]

ROCHA, Fernanda Amorim Poggi. 2009. **Mercado de Shopping Center: Evolução no Brasil. Monografia de Final de Curso.** Disponível em http://www.econ.puc-rio.br/uploads/adm/trabalhos/files/Fernanda_Amorim_Poggi_da_Rocha.pdf

ABRASCE. [Site institucional]. Disponível em <https://www.abrasce.com.br/>. [Acesso em 12/11/2018]