

AS LOJAS ÂNCORA EM CENTROS COMERCIAIS: PILAR ESTRATÉGICO NA ERA DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

por: **Diogo Mafra** | ASSOCIADO PRINCIPAL
Manuel Bragança Santos | ASSOCIADO



O centro comercial era, tradicionalmente, o centro de consumo da vida moderna, reunindo um conjunto de lojas que funcionam em comércio integrado e planificado. No coração dos centros comerciais encontram-se as lojas âncora: estabelecimentos de grande dimensão e notoriedade que funcionam como motores de atração dos consumidores. No entanto, a era digital confrontou o papel dos centros comerciais e das lojas âncora com o crescimento da concorrência gerada através do e-commerce.



As lojas âncora desempenham uma função económica crucial nos centros comerciais, tendo em conta a sua dimensão, notoriedade de marca e capacidade de atração. Todos estes fatores combinados geram fluxos significativos de consumidores que beneficiam todo o ecossistema comercial. Neste sentido, um hipermercado, uma marca de roupa famosa ou uma cadeia de eletrónica de referência não atraem apenas clientes para as suas próprias lojas, mas criam, também, tráfego pedonal em todo o estabelecimento comercial, em particular, alimentando as lojas satélite.

Neste contexto, a relevância destas lojas justifica um tratamento contratual diferenciado. Assim, a gestora do centro comercial, reconhecendo o valor estratégico da loja âncora, encontra-se numa posição negocial em que faz prevalecer a oferta de condições mais benéficas para assegurar a pre-

sença das lojas âncoras, em contrapartida com o retorno expectável (e até, garantido) que resulta da valorização global do ativo, o que, conseqüentemente, se reflete no aumento de rendas das restantes lojas. A integração no "tenant mix", a mistura estratégica de lojas e serviços, confere uma dimensão de associação empresarial onde o sucesso de cada loja depende do sucesso do todo.

As lojas âncora beneficiam tipicamente de rendas significativamente inferiores às praticadas para lojas satélite, tipicamente calculadas por metro quadrado. Este diferencial não reflete um potencial menor valor do espaço, mas reconhece o valor de atração que a loja âncora gera. Frequentemente, a retribuição inclui uma parte fixa, reduzida com a componente variável calculada em função das vendas. Para além disso, podem, ainda, existir incentivos adicionais: períodos de carência, comparticipação em obras de adaptação do espaço, ou investimento da gestora em infraestruturas específicas para a loja âncora.

O contrato de utilização de loja em centro comercial não é juridicamente qualificável como um arrendamento comum, mas sim um contrato atípico. A doutrina e jurisprudência portuguesas são unânimes: trata-se de um contrato inominado, livremente regulado pelas partes, regido pelas normas gerais dos contratos.

Este tipo contratual inominado possibilita a negociação pelas lojas âncora de cláusulas de exclusividade que impedem a gestora do centro comercial de instalar no mesmo espaço comercial concorrentes diretos no mesmo setor. Por exemplo, um hipermercado pode exigir exclusividade na venda de produtos alimentares em grande superfície. No entanto, estas cláusulas podem levantar questões concorrenciais relevantes. Embora a liberdade contratual permita ampla autonomia das partes, existem limites decorrentes do direito da concorrência. Cláusulas excessivamente restritivas que impeçam qualquer forma de concorrência ou que se estendam para além do razoável podem ser consideradas nulas por violação da ordem pública concorrencial.

Sob este enquadramento, e à luz da importância que as lojas âncora desempenham no tráfego do centro, os contratos impõem obrigações de exploração contínua. A loja âncora deve manter-se aberta durante os horários estabelecidos, assegurar níveis adequados de stock e apresentação, e cumprir padrões de qualidade de serviço. O incumprimento destas obrigações pode justificar resolução do contrato ou aplicação de cláusulas penais.

Não obstante, a revolução digital transformou radicalmente o papel que as lojas âncora tipicamente desempenhavam, bem como a sua importância. Grandes cadeias de retalho desenvolveram robustas plataformas de e-commerce que competem com as suas próprias lojas físicas. Esta realidade obriga, por isso, a repensar e a refletir sobre os atuais modelos contratuais e as métricas de desempenho.

As lojas âncora lideram a integração omnicanal, combinando experiência física e digital. O modelo "click & collect" permite ao consumidor comprar online e recolher na loja física do centro comercial, gerando tráfego que

beneficia todo o ecossistema. Contudo, esta integração levanta várias e relevantes questões contratuais: como contabilizar vendas online para efeitos de renda variável? Devem ser consideradas apenas as vendas efetuadas fisicamente na loja, ou, também, as vendas online atribuíveis àquela unidade? As recolhas de encomendas online – geram tráfego valorizado contratualmente?

A digitalização exige a evolução das métricas tradicionais. Para além do volume de vendas, ganham relevância indicadores como taxa de conversão de visitantes, tempo de permanência, engagement digital, ou o contributo para o tráfego global do centro medido através de tecnologias de rastreamento.

Conclui-se, por isso, que os contratos de utilização de loja devem incorporar flexibilidade para estas novas realidades, prevendo mecanismos de renegociação automática ou cláusulas de hardship que permitam adaptação a alterações estruturais no modelo de negócio, refletindo o atual panorama da crescente concorrência gerada no universo online.

Por fim, convém referir que o comércio online não substitui na íntegra o comércio tradicional, apenas impõe uma reflexão que considere o impacto das vendas geradas pelas lojas âncora no universo online para efeitos da negociação dos termos contratuais no espaço físico. No entanto, a capacidade de se reinventarem como âncoras de experiência que integram harmoniosamente o físico e o digital, determinará a sua relevância futura. Inevitavelmente, os instrumentos contratuais devem acompanhar esta evolução, incorporando flexibilidade para novos modelos de negócio, métricas de desempenho adaptadas à realidade omnicanal, e partilha equilibrada de riscos. Sempre, contudo, respeitando os limites da boa-fé, da ordem pública e do direito da concorrência. ■