

**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Hugo Costa Cortinhas

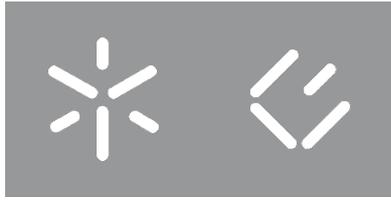
**Internacionalização Do Retalho: O Caso Do Mercado Português E A Atratividade Dos *Shopping Centers***

**Internacionalização Do Retalho: O Caso Do Mercado Português E A Atratividade Dos *Shopping Centers***

Hugo Costa Cortinhas

UMinho | 2024

Fevereiro de 2024



**Universidade do Minho**

Escola de Economia e Gestão

Hugo Costa Cortinhas

## **Internacionalização Do Retalho: O Caso Do Mercado Português E A Atratividade Dos Shopping Centers**

Relatório de Estágio | Retail Mind – Global Retail Services  
Mestrado em Negócios Internacionais

Trabalho efetuado sob a orientação da  
**Professora Doutora Ana Maria Soares**

Fevereiro 2024

## **Direitos De Autor E Condições De Utilização Do Trabalho Por Terceiros**

---

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

### **Licença concedida aos utilizadores deste trabalho**



Atribuição Não Comercial Sem Derivações

CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

## **Agradecimentos**

---

Começo por agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Ana Maria Soares, por toda a disponibilidade e compreensão ao longo deste período. A sua partilha de conhecimentos e conselhos foi essencial ao longo deste relatório de estágio, revendo-se no seu desenvolvimento e resultados.

Ao meu coordenador de estágio, André Leal, agradeço toda a formação que tive ao longo do meu percurso na Retail Mind. Devo muito das minhas bases profissionais e dos meus métodos de trabalho ao excelente acompanhamento que tive.

Quero agradecer ao Dr. Vitor Rocha pela oportunidade de integrar uma equipa multifacetada e por todas as oportunidades que me foram disponibilizadas ao longo da minha estadia na Retail Mind, contribuindo para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Também gostaria de agradecer a toda a equipa da Retail Mind, sem exceção, por me acolherem de forma simpática e me fazerem sentir confortável num setor extremamente dinâmico e competitivo, estando sempre disponíveis para esclarecimentos.

Aproveito para agradecer à minha família pelo apoio incondicional ao longo dos últimos tempos, sempre dispostos a motivar-me, esperando o melhor de mim.

Por último, agradeço aos Tonecas por todas as conversas pessoais e profissionais, que contribuíram para finalizar este relatório de estágio.

## **Declaração De Integridade**

---

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração. Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

## Resumo

---

### **Internacionalização Do Retalho: O Caso Do Mercado Português E A Atratividade Dos *Shopping Centers***

Este relatório de estágio, realizado na Retail Mind - Global Retail Services, apresenta dois objetivos principais: analisar o processo de internacionalização das cadeias de retalho e as variáveis de atratividade dos *shopping centers*, tendo como caso prático o Sudoeste *Retail Park*. A sua elaboração dependeu do fato de a internacionalização das cadeias de retalho estar diretamente relacionada com a abertura de *shopping centers* e o seu estabelecimento nos mesmos.

É analisado principalmente o pressuposto de que as cadeias de retalho começam o seu processo de internacionalização tendo em conta um modelo de envolvimento em retalho internacional para servir novos mercados, o que exige uma presença física. Realizada uma análise interna, as cadeias de retalho formulam uma estratégia, que vão adaptando conforme o feedback da performance de internacionalização, criando um processo cíclico de otimização.

Tendo em conta que os *shopping centers* são cada vez mais utilizados para atividades recreativas, e sendo possível otimizar as variáveis afetas à atratividade dos estabelecimentos, propoe-se um modelo explicativo com as variáveis (1) acessibilidade, (2) ambiente, (3) oferta de retalho, (4) oferta de lazer, (5) instalações, (6) atmosfera, (7) auto congruência, (8) desejo de ficar, (9) satisfação e (10) *patronage intention*.

Este modelo explicativo é usado como matriz de análise no caso prático do Sudoeste *Retail Park* e são realizadas recomendações a implementar de forma a, possivelmente, aumentar a atratividade do *shopping center*.

As conclusões e conteúdo deste relatório de estágio revelam que a internacionalização das cadeias de retalho passa pela análise do modelo proposto por Vida et al. (2000), juntamente com o modelo de Dimitrova et al. (2018), estabelecendo um processo cíclico e constante de aprendizagem e ajuste à estratégia utilizada. Conforme estudos realizados anteriormente, também é demonstrada uma relação positiva entre as variáveis do modelo explicativo proposto para a atratividade dos *shopping centers*, o que permite aos gestores de marketing implementar medidas.

**Palavras-Chave:** Atratividade; Cadeias De Retalho; Internacionalização; *Retail Parks*; *Shopping centers*;

# Abstract

---

## **Retail Internationalization: The Case of the Portuguese Market and the Attractiveness of Shopping Centers**

This internship report, carried out at Retail Mind - Global Retail Services, has two main objectives: analyze the internationalization process of retail chains and the attractiveness variables of shopping centers, taking the Sudoeste Retail Park as a practical case. This internship report depends on the fact that the internationalization of retail chains is directly related to the opening of shopping centers and their establishment there.

The assumption is that retail chains begin their internationalization process taking into account a model of involvement in international retail to serve new markets, which requires a physical presence. After an internal analysis, retail chains formulate a strategy, which they adapt according to the feedback on internationalization performance, creating a cyclical optimization process.

Taking into account that shopping centers are increasingly used for recreational activities, and it is possible to optimize the variables affecting the attractiveness of the establishments, an explanatory model was established with the variables (1) accessibility, (2) environment, (3) retail mix, (4) leisure offer, (5) facilities, (6) atmosphere, (7) self-congruence, (8) desire to stay, (9) satisfaction and (10) patronage intention.

This explanatory model is analyzed in the practical case of the Sudoeste Retail Park and recommendations are made to be implemented in order to possibly increase the attractiveness of the shopping center.

The conclusions and content of this internship report reveal that the internationalization of the retail chains requires analysis of the model proposed by Vida et al. (2000), together with the model by Dimitrova et al. (2018), establishing a cyclical and constant process of learning and adjustment to the strategy used. According to previous studies, a positive relationship is also demonstrated between the variables of the explanatory model proposed for the attractiveness of shopping centers, which allows marketing managers to implement measures.

**Key-Words:** Attractiveness; Internationalization; Retail Chains; Retail Parks; Shopping centers;

# Índice

---

Introdução	1
Revisão De Literatura	4
Internacionalização Do Mercado De Retalho	4
Internacionalização E Shopping Centers	9
Fatores De Atratividade Dos Shopping Centers	10
Estágio E Metodologia	24
Introdução	24
Fase De Estágio	24
Coleta De Dados	26
Atratividade Do Mercado Português	28
Conceitos E Tipologias	28
Retail Parks	30
Análise Estratégica Do Mercado Português	31
Ambiente Económico	32
Retail Mind – Global Retail Services	38
Serviços Prestados	39
Expansão E Gestão De Marcas	39
Franchising	40
Gestão De Obras E Projetos	41
Estudos De Mercado	41
Consultoria Financeira	41
Fusões E Aquisições	41
Distribuição E Private Label	41
Projetos	42
Azores Retail Park – Ponta Delgada	42
Cantanhede Retail Park – Cantanhede	43
Póvoa Retail Park – Póvoa De Varzim	44
Fosforeira Galleries – Espinho (Em Funcionamento)	45
Rio Park – Monção (Em Funcionamento)	47
Sudoeste Retail Park – Silves (Em Funcionamento)	49
Vila Retail Park – Ponte De Lima (Em Funcionamento)	50
Sudoeste Retail Park	52
Acessibilidade	52
Ambiente	56
Oferta De Retalho	58
Oferta De Lazer	60
Instalações	64
Atmosfera	68
Auto Congruência	68

Recomendações A Implementar _____	70
Conclusão _____	73
Sugestões Para Estudos Futuros _____	75
Referências _____	76
Anexos _____	88
Anexo 1 _____	88
Anexo 2 _____	89
Anexo 3 _____	90
Anexo 4 _____	91
Anexo 5 _____	92

## Índice de Figuras

---

Figura 1 - Internacionalização De Retalho _____	4
Figura 2 - Modelo De Envolvimento Em Retalho Internacional Para Servir Novos Mercados ____	8
Figura 3 - Entretenimento Permanente, Temporário E De Eventos Especiais _____	17
Figura 4 - Modelo Explicativo _____	22
Figura 5 - Equipa Retail Mind - Global Retail Services   Evento 10 Anos _____	39
Figura 6 - Franchisados Disponíveis _____	40
Figura 7 - Logotipo Azores Retail Park _____	42
Figura 8 - Cantanhede Retail Park _____	43
Figura 9 - Logotipo Cantanhede Retail Park _____	43
Figura 10 - Póvoa Retail Park _____	44
Figura 11 - Logotipo Póvoa Retail Park _____	44
Figura 12 - Fosforeira Galleries _____	45
Figura 13 - Logotipo Fosforeira Galleries _____	45
Figura 14 - Marcas Fosforeira Galleries _____	46
Figura 15 - Rio Park Monção _____	47
Figura 16 - Logotipo Rio Park Monção _____	47
Figura 17 - Marcas Rio Park Monção _____	48
Figura 18 - Sudoeste Retail Park _____	49
Figura 19 - Logotipo Sudoeste Retail Park _____	49
Figura 20 - Vila Retail Park _____	50
Figura 21 - Logotipo Vila Retail Park _____	50

Figura 22 - Marcas Vila Retail Park _____	51
Figura 23 - Localização Sudoeste Retail Park _____	54
Figura 24 - Análise Comercial _____	55
Figura 25 - Estacionamento Sudoeste Retail Park _____	56
Figura 26 - Postes De Iluminação _____	57
Figura 27 - Pontos De Luz _____	58
Figura 28 - Setores Sudoeste Retail Park _____	60
Figura 29 - Carrinha Publicidade Sudoeste Retail Park _____	61
Figura 30 - Barraquinha Dos Chinelos _____	62
Figura 31 - Evento De Natal _____	62
Figura 32 - Tenda e Autocarro Auditiv _____	63
Figura 33 - Carrinha Auditiv _____	63
Figura 34 - Americancars Algarve _____	64
Figura 35 - Acesso Central De Segurança e Administração _____	65
Figura 36 - Central De Segurança _____	65
Figura 37 – Administração _____	66
Figura 38 – Corredor _____	67

## **Índice de Tabelas**

---

Tabela 1 - Indicadores Económicos _____	34
Tabela 2 - Previsões PIB (Taxa De Crescimento Real, %) _____	37
Tabela 3 - Distâncias Municípios _____	52
Tabela 4 – Distâncias Shopping Centers _____	55
Tabela 5 - Oferta De Retalho _____	59

## Introdução

---

Este trabalho é o relatório final do estágio realizado na empresa Retail Mind – Global Retail Services. O estágio decorreu de 6 de Setembro de 2021 até 1 de Março de 2022, correspondendo a seis meses de trabalho, tendo sido realizado no departamento de “Desenvolvimento De Novos Projetos”. Ao longo deste tempo também foi fornecido suporte nas áreas de “Estudos De Mercado”, “Fusões e Aquisições” e, por último, no departamento de “High Street”.

A Retail Mind – Global Retail Services é uma consultora de retalho responsável pelo desenvolvimento de marcas, nacionais e internacionais, apoiando as mesmas para que estas sedimentem a sua posição nos mercados pretendidos. Os serviços prestados passam pela expansão e gestão de marcas, franchising, gestão de obras e projetos, estudos de mercado, consultoria financeira, fusões e aquisições e, por último, distribuição e *private label*.

A comunicação com as marcas e a compreensão das necessidades das mesmas torna-se um imperativo enquanto consultora de retalho. Os serviços da empresa também requerem identificar que empresas têm mais tendência a expandir internacionalmente e em que fase de expansão se encontram, permitindo fornecer assistência antecipada nesse processo.

Para antecipar esse processo, é necessário compreender o que poderá influenciar a expansão internacional e que aspetos são atrativos para segmentar e estabelecer as marcas noutros mercados, prestando serviços que auxiliem corretamente o processo de expansão.

As empresas de retalho são constantemente desafiadas a mudar as suas estratégias e políticas de negócios, alterando o rumo e a forma de internacionalização de retalho, sendo uma das suas estratégias-chave, especialmente após a crise económica de 2008 (Mladenović, Mladenović, & Randelović, 2020).

O processo de internacionalização das redes de retalho está diretamente relacionada com a abertura de *shopping centers* (Chernysheva, Trofimova, Kalygina, & Bulatenko, 2019), isto é, empreendimentos de comércio integrado num edifício ou em edifícios contíguos, planeados, construídos e geridos como uma única entidade, compreendendo unidades de comércio a retalho de áreas comuns, com um mínimo de 500 m<sup>2</sup> de área bruta locável (ABL) e 12 lojas (APCC, 2017).

Ao longo da investigação desta temática, verificou-se que são usadas diferentes designações para este tipo de espaços comerciais, incluindo *shopping*, *outlet*, centro comercial, parque de retalho, estabelecimento comercial, entre outros utilizados com menos frequência.

Neste relatório, a designação preferencial será “*shopping centers*” uma vez que é a que melhor se aplica a todos os formatos.

A relevância dos *shopping centers* como formatos de retalho tem-se tornado cada vez mais notável, desempenhando um papel significativo no estilo de vida dos consumidores. Os *shopping centers* tornaram-se mais do que simplesmente um lugar para fazer compras, passando a incluir outros propósitos sociais e de entretenimento, contribuindo para a realização de compras por lazer, que são uma atividade de navegação caracterizada pela busca de experiências prazerosas e pela estimulação dos sentidos ao invés de uma intenção de comprar algo (Bäckström, 2011; Elmashhara & Soares, 2019, 2020; Sinha, P.K. and Uniyal, 2005).

Atualmente, os consumidores procuram áreas comerciais não apenas para a realização de compras, mas também para atividades recreativas e para desfrutar da companhia de outras pessoas. Há assim também fatores sociais neste comportamento, uma vez que uma das principais motivações por trás das compras é aproveitar a interação social com familiares ou amigos. Desta forma, os *shopping centers* devem atender às diversas necessidades dos clientes de forma satisfatória (J. Anselmsson, 2016; Bäckström, 2011; Elmashhara & Soares, 2019, 2020).

A competição entre os *shopping centers* está cada vez mais intensa devido ao aumento constante do número, e à crescente competição com outros formatos de retalho e compras online. Os *shopping centers* devem estar ao alcance de potenciais clientes suficientes e devem ser capazes de atrair novos consumidores para serem lucrativos (Anselmsson, 2016; Borgers and Vosters, 2011; Köksal and Penez, 2015; Tsai, 2010).

Em suma, tendo em conta a crescente internacionalização do mercado de retalho e a relação existente com o alojamento das empresas internacionais em *shopping centers*, aquando a sua entrada nos mercados internacionais, torna-se necessário identificar os determinantes de atratividade, do ponto de vista dos consumidores, de forma a torná-los mais atrativos e, conseqüentemente, lucrativos.

Desta forma, surgiram as seguintes questões de investigação:

1. Que motivações existem para a internacionalização das cadeias de retalho?
2. Que variáveis influenciam a atratividade dos *shopping centers*?

Considerando as questões de investigação apresentadas, este relatório de estágio compromete-se a explorar os seguintes objetivos:

1. Analisar o processo de internacionalização das cadeias de retalho.

2. Identificar incentivos à internacionalização das cadeias de retalho para o mercado português.
3. Compreender que variáveis influenciam a atratividade dos *shopping centers*.
4. Compreender o efeito das variáveis na atratividade dos *shopping centers*.
5. Elaborar medidas a serem implementadas no Sudoeste *Retail Park*.

De forma a estruturar este relatório, será apresentada uma revisão de literatura que conduz a uma proposta de modelo explicativo dos fatores de atratividade dos *shopping centers*. De seguida é apresentada a metodologia utilizada. Depois, o relatório é seguido pela análise da atratividade do mercado português com base em dados secundários e em dados recolhidos ao longo do estágio realizado na Retail Mind – Global Retail Services. Por último, são apresentadas as conclusões do relatório, salientando algumas sugestões para o desenvolvimento de novos projetos, limitações deste relatório e sugestões para estudos futuros.

# Revisão De Literatura

---

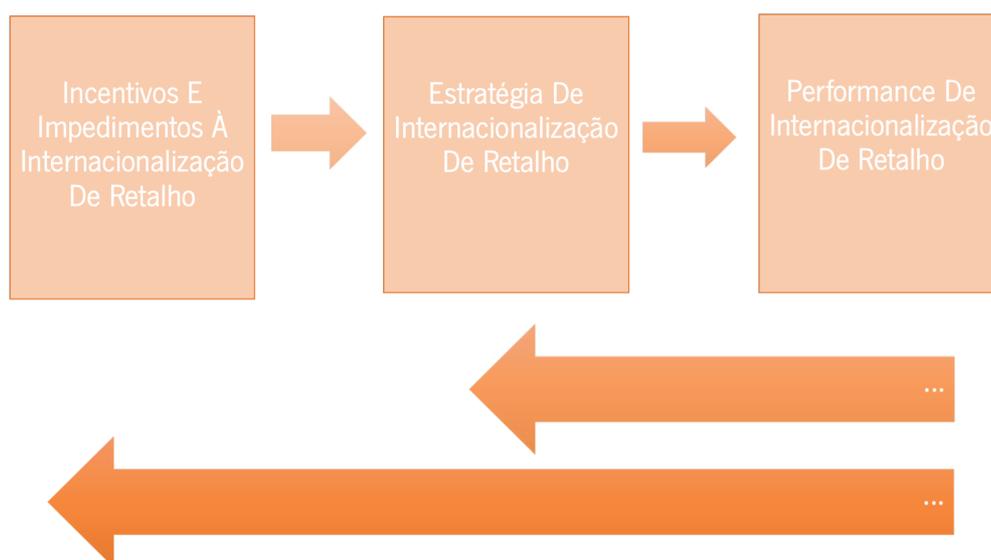
## Internacionalização Do Mercado De Retalho

Vários fatores têm acelerado a necessidade de internacionalização do mercado de retalho. Alguns desses fatores estão relacionados com o ambiente geral, enquanto outros são específicos do setor. Estes incluem a saturação dos mercados domésticos aliado a maiores oportunidades de crescimento no exterior, o surgimento de grandes volumes de retalho com maior disponibilidade de recursos, a homogeneização das necessidades do consumidor nos mercados mundiais e a abertura de mercados que antes eram instáveis (Alexander, 1997; Kumar, 1997).

Uma empresa de retalho internacionaliza-se quando atinge um tamanho crítico no mercado doméstico e, devido a restrições legais, não consegue crescer mais. Assim, devido ao alto grau de saturação do mercado doméstico, grandes redes retalhistas investem no exterior para encontrar novas fontes de geração de lucro (Mladenović et al., 2020).

Existem três temas comuns no estudo da internacionalização de retalho (Figura. 1): (1) os incentivos e impedimentos à internacionalização de retalho, (2) a estratégia da internacionalização de retalho e (3) a performance da internacionalização de retalho (Dimitrova, Rosenbloom, Larsen Andras, & Kim, 2018).

**Figura 1 - Internacionalização De Retalho**



Fonte: Adaptado de Dimitrova et al. (2018)

Relativamente ao primeiro tema - os incentivos e impedimentos à internacionalização de retalho - é de destacar que o início das atividades internacionais está relacionado com a aquisição de informações de mercado, de várias fontes, sobre o retalho internacional e o seu ambiente competitivo. A internacionalização é um processo de criação de conhecimento, que inclui aprender não só sobre o ambiente competitivo e os mercados externos, mas também sobre os recursos internos das empresas e as suas capacidades quando expostas a novas condições de negócios (Vida, Reardon, & Fairhurst, 2000).

Dependendo da motivação dos revendedores para expandir além do mercado doméstico, existem dois tipos de envolvimento em retalho internacional (Hollander, 1970): (1) a procura de recursos (ex: exportação e importação) e (2) servir novos mercados (ex: atender clientes em mercados não domésticos). Este último, servir novos mercados, é o tipo de internacionalização relevante para este trabalho.

Num envolvimento em retalho internacional para servir novos mercados, os retalhistas expandem as suas operações para mercados internacionais – incluindo o conceito, a mercadoria e serviços – a consumidores em mercados estrangeiros. Desta forma, um envolvimento em retalho internacional para servir novos mercados, pode ser conceitualizado como as atividades de atendimento ao mercado que estabelecem uma presença física de retalho nos mercados não domésticos (Vida et al., 2000).

Vida et al. (2000) propõem um modelo de envolvimento em retalho internacional que considera cinco fatores (Figura 2): (1) a vantagem competitiva, (2) o conhecimento internacional, (3) a experiência internacional, (4) as atitudes da gestão e (5) a dimensão dos retalhistas.

A vantagem competitiva inclui a imagem geral da marca, mercadoria oferecida, serviços de logística e eficiência no canal de distribuição, instalações e outros serviços que possam ser disponibilizados. É salientada a importância de uma oferta abrangente por parte dos retalhistas, não dependendo apenas da variedade das mercadorias. É sugerido que o desenvolvimento de conceitos claramente definíveis, exclusivos e voltados para o cliente, em mercados domésticos, promove o crescimento em mercados internacionais (Cavusgil, 1982, 1984; Cavusgil & Nevin, 1981; Vida et al., 2000; Wiedersheim-Paul, Finn, Hans C. Olson, 1978).

Os serviços de logística são um aspeto importante para garantir uma vantagem competitiva em relação aos demais concorrentes, uma vez que se refere à eficiência de um retalhista na distribuição e gestão de stock, podendo ser observada pelo relacionamento do retalhista com os seus fornecedores e distribuidores, uso de tecnologia e gestão de retalho. Essa

vantagem competitiva reflete a experiência do retalhista na gestão do canal de distribuição, o que leva à contenção de custos, redução dos prazos de entrega e, conseqüentemente, uma resposta mais eficaz às necessidades do cliente (Vida et al., 2000).

Dada a natureza frequentemente complexa dos sistemas de distribuição em mercados internacionais, não é surpreendente que a competência logística seja essencial para o sucesso. Os retalhistas que desenvolvem essa competência no mercado doméstico têm uma vantagem transferível para o exterior (Vida et al., 2000). Uma forte competência na gestão de canais domésticos deve ser alcançada antes das empresas se aventurarem em condições de negócios desconhecidas, particularmente face à natureza inevitavelmente incerta da distribuição transnacional e das infraestruturas de logística (Kumar, 1997).

A vantagem competitiva dos retalhistas nas mercadorias comercializadas não é, por si só, um indicador significativo de envolvimento em retalho internacional (Vida et al., 2000), isto é, a qualidade e a exclusividade do design da mercadoria não é um fator importante na diferenciação das cadeias no envolvimento em retalho internacional. Isto demonstra a complexidade e o efeito sinérgico de todos os componentes do *mix* de retalho que constituem competências distintas num ambiente de retalho. O retalho baseado em loja não é apenas sobre a característica unidimensional da mercadoria transportada, mas representa a totalidade dos aspetos tangíveis e intangíveis no processo de troca (Vida et al., 2000).

O conhecimento internacional é principalmente constituído por conhecimento gerencial, composto por conhecimento objetivo e experiencial. Esta é a abordagem principal deste modelo, sendo que facilita a mobilização de capital e dos recursos humanos necessários para a expansão internacional. A falta de conhecimento internacional revela-se um dos maiores obstáculos nas atividades internacionais e, conforme Cavusgil (1982), um comportamento de procura de informações é o principal fator diferenciador entre empresas exportadoras e não exportadoras, revelando a sua facilidade de expansão internacional devido à presença desta característica (Vida et al., 2000).

A experiência internacional inclui diversas variáveis operacionais que garantem a acumulação de experiência em mercados estrangeiros e diminuem o risco, aumentando a motivação para envolvimento internacional: a experiência educacional, a competência internacional, a experiência estrangeira, o tempo a operar/viver no estrangeiro e a exposição a / o interesse em assuntos e negócios internacionais (Lim, Joen-Su, Thomas W. Sharkey, 1993; Wiedersheim-Paul, Finn, Hans C. Olson, 1978). Trata-se, assim, de uma variável de duas

dimensões, onde são incluídas as competências internacionais da equipa de gestão da empresa, conforme referido anteriormente, mas também as experiências passadas em atividades internacionais ou a predisposição a tal (Vida et al., 2000).

A experiência internacional adquirida por uma cadeia de retalho nas atividades internacionais não é transferível, no momento do envolvimento em retalho internacional. Como as atividades realizadas podem ser centralizadas em cadeias de retalho individuais que operam sob um grande grupo, estas são separadas da tomada de decisão estratégica de cada cadeia de retalho individual. Desta forma, a experiência internacional não pode ser transferida entre unidades de negócios separadas (Vida et al., 2000).

Existe uma necessidade para uma atitude positiva da gestão em relação à internacionalização em termos de riscos, oportunidades e custos de envolvimento. Os gestores tendem a formar as suas expectativas de sucesso operacional, incluindo lucratividade, risco e custo de exportação, tendo como base as suas próprias experiências e/ou as experiências de outras empresas.

A estratégia de expansão de uma empresa deve ser realizada após uma análise interna dos recursos e competências, principalmente porque o envolvimento em atividades internacionais necessita de alterações na estrutura da empresa, das rotinas e dos processos. Desta forma, antes do início da expansão internacional, é necessário realizar uma avaliação cuidadosa das perceções e atitudes da gestão em relação aos problemas e oportunidades associados à internacionalização. Como as atitudes da gestão orientam a tomada de decisões, é discutível que sejam tomadas decisões corretas para envolvimento em retalho internacional, a menos que a administração exhiba visões positivas a respeito às oportunidades e potenciais barreiras envolvidas (Vida et al., 2000).

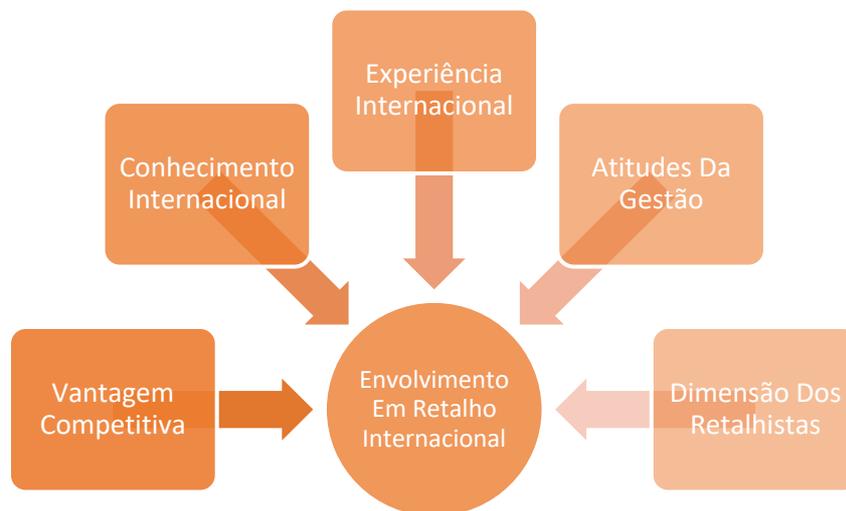
Os retalhistas devem avaliar detalhadamente as capacidades existentes de mão de obra na sua empresa e/ou se é necessário um novo potencial de recursos humanos. Quando a gestão atual não possui conhecimento suficiente e formação formal em operações internacionais, é pouco provável que a internacionalização seja bem-sucedida. Portanto, retalhistas nacionais com ambições internacionais devem considerar a contratação de novos gestores com experiência em negócios internacionais ou a obtenção de assistência de empresas de consultoria que possam oferecer tal experiência (Vida et al., 2000).

A dimensão dos retalhistas não é necessariamente um indicativo dos recursos realmente disponíveis e comprometidos com os esforços de internacionalização. No entanto, acredita-se que

a dimensão da empresa alavanca o processo de envolvimento em retalho internacional (Vida et al., 2000)(Johanson, 1990; Rosson, 1987; C. T. S., 1982).

Empresas de maior dimensão têm mais tendência no envolvimento em atividades internacionais porque conseguem absorver mais facilmente o risco associado e gastar os recursos necessários para entrar em novos mercados. O início e ritmo do processo de internacionalização pode ser acelerado quando a empresa tem recursos suficientes para investir e obter conhecimento do mercado por outros meios que não a própria experiência/envolvimento (Johanson, 1990; Vida et al., 2000).

**Figura 2 - Modelo De Envolvimento Em Retalho Internacional Para Servir Novos Mercados**



**Fonte: Adaptado de Vida et al. (2000)**

Quanto ao tema da estratégia da internacionalização de retalho, esta inclui problemas como: (1) o ritmo da internacionalização de retalho, (2) a seleção do mercado externo, (3) o modo de entrada no mercado externo e (4) a estratégia implementada (Dimitrova et al., 2018).

Uma aprendizagem do envolvimento em retalho internacional é essencial para a formulação de uma estratégia de internacionalização de retalho, enquanto que o fracasso e o desinvestimento no processo de envolvimento em retalho internacional são resultados essenciais de uma performance fracassada (Dimitrova et al., 2018).

Os incentivos e impedimentos à internacionalização de retalho afetam a formulação de uma estratégia, o que conseqüentemente afeta a performance. Também é necessário realçar as decisões a ter em conta na formulação de uma estratégia - o ritmo, a seleção do mercado externo,

o modo de entrada e a estratégia implementada - aquando a entrada no mercado externo (Dimitrova et al., 2018).

Existe sempre um feedback cíclico da performance da internacionalização de retalho para a formulação da estratégia e para os incentivos e impedimentos porque os retalhistas internacionais estão sempre num processo de aprendizagem a partir das suas experiências de expansão e vão fazendo ajustes de forma a melhorar a sua performance (Dimitrova et al., 2018).

## **Internacionalização E *Shopping Centers***

A entrada de marcas internacionais em novos mercados está frequentemente intimamente ligada à abertura de *shopping centers* e ao estabelecimento das cadeias de retalho nos mesmos (Chernysheva et al., 2019), escolhendo o formato que mais se adequa à sua estratégia de expansão.

Os formatos de lojas baseados na aglomeração de retalho correspondem aos benefícios que surgem da partilha de aspetos comuns (como parque e casas de banho), resultado de uma sinergia.

A aglomeração de retalho pode ser dividida em: evoluída e planeada (Teller, 2008). Uma aglomeração de retalho planeada corresponde aos *shopping centers*, que foram deliberadamente planificados e apresentam uma gestão centralizada, enquanto evoluída corresponde às ruas de comércio, feiras, entre outras áreas de comércio naturalmente evoluídas (Teller & Elms, 2010).

A razão principal pela qual os *shopping centers* são a opção de expansão para as cadeias de retalho é o facto de apresentarem uma gestão centralizada que promove a mudança e adaptação do *marketing mix* do *shopping center*, tal como a variedade de lojas e a decoração, permitindo aumentar a atratividade e melhorar a competitividade, garantindo o máximo de oportunidade para as marcas (Teller & Elms, 2010).

No entanto, uma marca internacional também deve ter em conta uma série de outros fatores de forma a determinar a melhor área geográfica conforme o formato de *shopping center* que pretende optar e o segmento alvo de consumidores. A população em questão, os rendimentos, a logística, entre outros, são alguns dos aspetos que devem ser considerados (Bearden, 1977; Chernysheva et al., 2019).

Algumas cadeias de retalho contam com o apoio das áreas onde se pretendem instalar, uma vez que a entrada de marcas internacionais no mercado é acompanhada de investimentos diretos, aspeto essencial para o desenvolvimento das regiões (Chernysheva et al., 2019).

No entanto, as autoridades locais nem sempre apoiam a entrada de marcas internacionais, chegando a restringir desenvolvimento das mesmas em algumas áreas. Nalguns casos as autoridades locais fornecem acesso a capital preferencial a grupos nacionais, uma vez que marcas internacionais podem obter empréstimos internacionais mais baratos ou inscrever-se em fundos de investimento (Chernysheva et al., 2019).

A constituição de *joint ventures*, como forma de penetração no mercado doméstico por parte das redes internacionais é uma alternativa que tem vindo a generalizar-se. Desta forma, as marcas internacionais conseguem contornar a legislação local e utilizar as estruturas e conhecimentos de uma marca doméstica (Chernysheva et al., 2019).

De uma forma geral, o desenvolvimento das marcas internacionais obriga as cadeias nacionais a copiar a experiência internacional e a garantir o apoio das autoridades locais (Chernysheva et al., 2019).

## **Fatores De Atratividade Dos *Shopping Centers***

Os *shopping centers* são estabelecimentos de retalho estabelecidos em países e culturas de todo o mundo (Cohen, 2002). Na maioria das áreas geográficas segmentadas e exploradas, os formatos de retalho já existentes não demonstraram ser competição para os novos *shopping centers* concebidos. Desta forma, a instalação de *shopping centers* foi aumentando, dentro da mesma localização, tornando o ambiente mais complexo e fazendo surgir novos formatos de retalho e ideias diferenciadores (Feinberg, R. A., 1991).

Os *shopping centers* deixaram de ser apenas um centro económico, passando a tornar-se uma localização para lazer e atividades sociais. Passaram de oferecer ambientes de comércio agradáveis, que apresentam uma variedade de lojas com uma localização conveniente, para um conceito mais abrangente onde é possível participar em atividades sociais com amigos e familiares (Baker, Parasuraman, Grewal, & Voss, 2002; J. C. Chebat, Michon, Haj-Salem, & Oliveira, 2014).

De forma a permitir que os consumidores tivessem uma experiência agradável de lazer ou recreativa, os *shopping centers* expandiram as suas atividades e começaram a incluir uma variedade de serviços e entretenimentos. Sendo assim, os consumidores têm à sua disponibilidade

mais que apenas uma grande variedade de produtos, passando também a ser motivados por uma variedade de necessidades e estímulos psicológicos, como um interior apelativo e confortável, eventos como música ao vivo, exposições, entre outros elementos (Baker & Wakefield, 2012; Davis & Hodges, 2012).

Os consumidores visitam *shopping centers* por vários motivos, como comprar o produto de que precisam ou aproveitar a atmosfera e o ambiente. Desta forma, estes competem pela atenção dos consumidores e devem permitir experiências memoráveis, com variáveis de atração que favoreçam sensações, sentimentos, respostas cognitivas e emocionais associadas à experiência de cada um. Sendo assim, uma determinada resposta por parte do consumidor e um aumento na probabilidade de compra podem ser alcançadas (Kotler, 1973; Park, 2016; Spence, Puccinelli, Grewal and Roggeveen, 2014; Srinivasan and Srivastava, 2010).

A principal abordagem teórica utilizada para explicar a experiência do consumidor e o seu comportamento nos *shopping centers* tem sido o modelo *Stimulus – Organism – Response* (S-O-R). A estrutura deste modelo deriva da psicologia ambiental, desenvolvendo um modelo que relaciona os estímulos, o organismo e as respostas, de forma a entender como as variáveis ambientais dos *shopping center*, ou da loja em específico, influenciam o estado emocional do consumidor e, conseqüentemente, o seu comportamento (Mehrabian, A. and Russell, 1974).

As respostas comportamentais do consumidor são, principalmente, a intenção de abordar ou evitar um certo ambiente, sendo que uma percepção positiva em relação ao ambiente tem um efeito positivo no *patronage intention* e na frequência de visitas (Baker & Wakefield, 2012; Dennis, Newman, Michon, Josko Brakus, & Tiu Wright, 2010; Loureiro & Roschk, 2014). Um comportamento de aproximação significa que o consumidor vai permanecer, interagir, ficar com uma boa imagem e percepção do ambiente, mantendo a intenção de retorno. Um comportamento de evitação faz com que o consumidor crie uma ânsia de sair do ambiente onde se encontra, sem qualquer intenção de retorno (Mehrabian, A. and Russell, 1974).

Analisar as variáveis de atratividade dos *shopping centers* é fundamental para quem está a desenvolver a sua atividade económica em mercados altamente competitivos tais como o mercado de retalho. No entanto, devido à sua elevada variedade, não existe um acordo acerca da qualidade e tipologia destas variáveis, sendo que estas devem ser formuladas e analisadas de acordo com o objetivo de cada estudo (Kotze & North, 2004; Munuera Alemán & Cuestas Díaz, 2006).

A análise da atratividade de *shopping centers* é concebida como uma estratégia de distribuição competitiva para atrair mais clientes e melhorar a sua experiência. Nesta perspectiva, avaliar a atratividade de *shopping centers* é importante para melhorar a sua própria gestão, devido à relação existente com a intenção de visitar, e fornecer informações sobre a relação entre os fatores de atração e os perfis dos consumidores, ou seja, dar conhecimento sobre a segmentação e especialização dos *shopping centers* a partir do entendimento do processo de decisão de compra dos consumidores (Alavi, Rezaei, Valaei and Wan Ismail, 2016; Bigné and Andreu, 2004; Michon, Chebat and Turley, 2005).

A identificação de resultados empíricos específicos relacionados à forma como funcionam os fatores de atração permite que os diretores e gerentes de marketing melhorem as suas decisões de gestão em relação ao design e implementação de estratégias de marketing, orientação de decisão tática, avaliação ou controle de tomada de decisão e a proposta de atributos de posicionamento alternativo, tais como a conceção, gestão e arranjo de ambientes eco naturais que permitem aumentar o número de visitas e compras dentro desses *shopping centers* (Ortegón-Cortázar & Royo-Vela, 2017).

As razões para o sucesso dos estabelecimentos comerciais decorrem do facto da sua gestão centralizada poder promover mudanças e adaptações do *mix* de marketing, como a variedade de marcas e a decoração interna, com a finalidade de aumentar a atratividade e enfrentar a concorrência (Teller & Elms, 2010).

A imagem da loja é um conceito que reflete as percepções dos consumidores de uma loja em termos de atributos funcionais e psicológicos. Atributos funcionais são aqueles aspetos observáveis e tangíveis, como variedade de produto, qualidade e preço, serviço de venda e pós-venda, instalações físicas - como proteções temporais, conveniência de localização e estacionamento. Atributos psicológicos são aqueles intangíveis, não diretamente observáveis, como a atmosfera da loja e a imagem das pessoas que frequentam a loja (J. C. Chebat, Sirgy, & Grzeskowiak, 2010)

Os atributos dos *shopping centers* são organizados em variáveis de aspetos tangíveis e intangíveis. As variáveis tangíveis são os atributos concretos observáveis: acessibilidade, ambiente, oferta de retalho, oferta de lazer e instalações dos *shopping centers*; enquanto as variáveis intangíveis são os atributos abstratos não observáveis: avaliação emocional da atmosfera e auto congruência dos consumidores (J. C. Chebat et al., 2010; Gomes & Paula, 2017; Teller & Elms, 2010). Estes fatores são discutidos de seguida:

**Acessibilidade:** tem em conta a comodidade da viagem aos *shopping centers*, levando em consideração a distância, o tempo de viagem, o trânsito e a microacessibilidade, fatores relacionados com a localização. Além disso, considera a conveniência de viajar de e para o trabalho, não apenas de e para casa, capturando características específicas de *shopping centers* desenvolvidos em áreas centrais ou em áreas onde se encontram outras aglomerações, como centros corporativos e parques industriais (Gomes & Paula, 2017). Nesta variável também está incluída a existência de um parque de estacionamento uma vez que influencia a percepção do consumidor acerca da acessibilidade dos *shopping centers*.

Os consumidores procuram *shopping centers* confortáveis, acolhedores e convenientes, sendo que vários autores consideram a acessibilidade uma das variáveis mais relevantes no que diz respeito à atratividade (Banerjee, 2012; De Juan, 2004; El-Adly, 2007; Hira, F. and Mehvish, 2012; Khalaf Ahmad, 2012; Khei, M.W.G., Lu, Y. and Lan, 2001; Rajagopal, 2009; Teller & Reutterer, 2008).

**Ambiente:** tem em conta aspetos tangíveis como a temperatura, o odor, a iluminação e a decoração/design/arquitetura (Gomes & Paula, 2017), sendo que estes aspetos são utilizados pelos retalhistas e reconhecidos pelos especialistas de marketing (Ainsworth & Foster, 2017; Babin & Attaway, 2000; Biswas, Szocs, Chacko, & Wansink, 2017; Petruzzellis, Chebat, & Palumbo, 2015). Estes fatores interagem diretamente com os sentidos dos consumidores e têm uma probabilidade elevada de apresentar um papel significativo na satisfação dos mesmos (Raajpoot, Sharma, & Chebat, 2008).

A iluminação e o esquema de cores utilizado têm uma influência idêntica enquanto forma de melhorar a experiência de compra (Babin, Hardesty, & Suter, 2003; Tantanatewin & Inkarojrit, 2016). O esquema de cores utilizado tem sido uma variável de design bastante utilizada para produzir uma certa imagem ou ambiente e atrair consumidores (J.-C. Chebat & Morrin, 2007; Krishna, Cian, & Aydinoglu, 2017). Por outro lado, certas técnicas de iluminação influenciam o consumidor, representando um papel importante (Custers, de Kort, IJsselsteijn, & de Kruiff, 2010; Quartier, Vanrie, & Van Cleempoel, 2014).

A música foi considerada uma das ferramentas mais económicas para melhorar a experiência de compra dos consumidores (Grewal, Baker, Levy, & Voss, 2003), sendo que estudos realizados anteriormente mostram o efeito desta variável em compras de impulso (Morrin &

Chebat, 2005), intenção de retorno (Harrington, Ottenbacher, & Treuter, 2015), entre outros resultados.

Elementos ecológicos em ambientes comerciais também revelaram ter relevância e influência nas atitudes e intenções de visita e compra do consumidor, sendo que *shopping centers* com um design ambiental, orientado para um estilo de vida em espaços naturais, favorece a relação entre o meio-ambiente e o bem-estar do consumidor. Foi provado que a incorporação de espaços verdes apresenta impacto nas emoções e no comportamento de compra (Amérigo, M., García, J.A. and Sánchez, 2013; Brengman, M., Willems, K. and Joye, 2012; do Paço & Raposo, 2009; Herzog, T.R. and Strevey, 2008).

Em suma, a influência destas ferramentas na experiência de compra do consumidor tem sido alvo de estudo porque revelam uma atitude positiva entre estas variáveis, a intenção de compra e a satisfação geral do cliente, entre outros resultados (Elmashhara & Soares, 2022).

O ambiente de um *shopping center* também se revela uma ferramenta importante porque é expectável que crie uma resposta emocional no consumidor e influencie a avaliação geral do *shopping center*, apresentando-se uma variável influenciável da lealdade, *patronage intention* e apreciação do *shopping center* (Levy, M. and Weitz, 2012; Loureiro & Roschk, 2014; Michon, Yu, Smith, & Chebat, 2008).

**Oferta De retalho (Retail Offer):** agrupa atributos relacionados com a diversidade das marcas e dos serviços disponíveis nos *shopping centers*, quanto à variedade, preço e preferência do consumidor. Excluíram-se os atributos relacionados especificamente aos produtos oferecidos pelas marcas, como variedade e qualidade. Desta forma, considerou-se como variável de oferta de retalho, apenas aqueles atributos referentes às marcas e não aos produtos em si (Gomes & Paula, 2017).

A variedade oferecida pelas marcas, como a gama de produtos e a qualidade, está fortemente relacionada à oferta de retalho e é vista como antecedente da atratividade das cadeias de retalho em geral. Desta forma, apenas apresentam um efeito indireto na atratividade dos *shopping centers*. Além disso, é razoável supor que se a oferta de retalho for atrativa, a oferta de produtos e serviços comercializados por essas marcas tem grande probabilidade de ser também atrativa (Ruiz, Chebat, & Hansen, 2004; Teller & Elms, 2010).

As preferências dos consumidores são influenciadas pela percepção de variedade dentro de um conjunto de escolhas para seleção. É também salientada a importância que o cliente

fornece a uma elevada oferta de produtos, especialmente quando comparando preços e qualidade, de forma a melhorar a experiência de visita (Boatwright, P. and Nunes, 2001; Cerdá Suárez, Fernández Nogales, & Rebollo Arévalo, 2007; El-Adly, 2007; Khei, M.W.G., Lu, Y. and Lan, 2001; Más Ruiz, 1999; Singh, H., 2013b).

Se a oferta de retalho de um dado *shopping center* for diversificada, consegue atrair diversos consumidores que deverão encontrar uma variedade de produtos nas lojas presentes. Sendo assim, a variedade da oferta de retalho de um *shopping center* é de grande importância para a atratividade do mesmo uma vez que está relacionada com benefícios essenciais da experiência de compra (J. Anselmsson, 2016; El-Adly & Eid, 2015).

Além disso, é necessário realçar a qualidade da oferta de retalho, como as marcas presentes, tendo em conta as preferências dos consumidores. As lojas de serviços são um grande diferenciador em ambientes altamente competitivos, onde os estabelecimentos sofrem de falta de distinção (Ruiz et al., 2004).

Outro aspeto relevante é a existência de uma loja de âncora, ou seja, uma loja de maior dimensão e que tem presente uma marca conhecida nacionalmente e/ou internacionalmente, o que representa um papel dominante no número de visitas ao *shopping center* e na atratividade total do mesmo (Damian, Curto, & Pinto, 2011; Finn & Louviere, 1996).

Vários estudos demonstram que a oferta de retalho de um *shopping center* influencia as respostas comportamentais dos consumidores pelo que, desenvolver um *shopping center* com a oferta de retalho que melhor satisfaça as necessidades dos clientes terá uma maior probabilidade de sucesso que um *shopping center* que não tenha esse cuidado (Borgers, A. and Vosters, 2011; J. C. Chebat et al., 2010; Pan, Y. and Zinkhan, 2006).

Neste sentido, os *shopping centers* devem ser desenvolvidos com uma grande variedade e qualidade de lojas de forma a garantir a satisfação das necessidades dos clientes uma vez que os *shopping centers* com poucas lojas e serviços não atraem potenciais clientes (J. C. Chebat et al., 2010; El Hedhli, K., Chebat, J.-C. and Sirgy, 2013).

**Oferta De lazer:** reúne toda a oferta de entretenimento de um *shopping center* e abrange cinemas, teatros, restaurantes e snack-bares, não só em praças de alimentação, assim como eventos e exposições promovidos por alguns *shopping centers* (Gomes & Paula, 2017; Ibrahim, M. & Wee, 2002).

A oferta de lazer dos *shopping centers* é considerada uma das principais fontes de vantagem competitiva uma vez que valores hedônicos são reconhecidos nestes recursos, a partir da conceção de emoção e excitação nos consumidores ao longo do processo de compra (Kesari & Atulkar, 2016; Mohd Ali, 2013; Wakefield & Baker, 1998).

O espaço de restauração tornou-se um fator de concorrência entre os diversos *shopping centers*, tanto já estabelecidos como recentes, sendo um fator de diferenciação cada vez mais comum que apresenta uma influência positiva no *patronage intention* (J. Anselmsson, 2016; Sirpal & Peng, 1995).

No mesmo tema, os *shopping centers* têm que assegurar uma constante conceção de eventos e exibições no *shopping center*, tais como espetáculos musicais, eventos desportivos e exibições de arte, bem como outros eventos sociais e cívicos, de forma a captar a curiosidade dos consumidores e garantir uma diferenciação competitiva (J. Anselmsson, 2016).

Em suma, a oferta de lazer de um *shopping center* não deve apenas melhorar o lazer, mas também a interatividade social dos consumidores uma vez que estes recorrem aos estabelecimentos não só para fazerem compras mas também para socializar e desfrutar de serviços de entretenimento ou outro tipo de atividades, como ter uma refeição ou ir ao cinema (El Hedhli, K., Chebat, J.-C. and Sirgy, 2013).

As ofertas de lazer podem ser classificadas entre entretenimento permanente e entretenimento temporário e de eventos especiais. O entretenimento permanente tem uma duração prolongada e a sua implementação deve ser planeada, preferencialmente desde o desenvolvimento do *shopping center*, tendo em conta a oferta pretendida. O entretenimento temporário e de eventos especiais é oferecido numa base ocasional ou sazonal, sendo a sua implementação mais fácil e frequente (Johan Anselmsson, 2016; Sit, Merrilees, & Birch, 2003).

**Figura 3 - Entretenimento Permanente, Temporário E De Eventos Especiais**

### **Entretenimento Permanente**

- Cinemas, Teatros Praças de Restauração, Cafés e/ou Restaurantes;
- Praças de Restauração, Cafés e/ou Restaurantes;
- Fonte De Água Com Espetáculo, Entretenimento Com Água e/ou Aquário Interativo;
- Spas, Ginásios;
- Loterias, Cyber Café, Biblioteca; Cadeiras de Massagens e/ou Cabines Fotográficas
- Cadeiras de Massagens e/ou Cabines Fotográficas
- Carrinhos Infantis, Parques Infantis e/ou Áreas de Lazer
- Espaço Arcade, Playground, Disco, Karaoke, Bowling, Bilhar, Parques de Diversão e/ou Laser-Tag,
- Desportos, Ringues de Patinagem no Gelo, Pista de Esqui Indoor, Indoor Skydiving, Indoor Karting e/ou Passeios de Balão;
- Áreas especiais para a organização de eventos.

### **Entretenimento Temporário e de Eventos Especiais**

- Eventos Especiais;
- Galerias de arte e Exibições Temporárias;
- Apresentações Musicais;
- Visitas de Celebidades e Figuras Públicas;
- Desfiles de Moda, Open Casting (Crianças e Adultos);
- Lançamento de Um Filme ou Álbum;
- Lançamento de um Livro;
- Eventos de uma Estação de Rádio;
- Eventos Desportivos;
- Eventos Cívicos;
- Eventos de Caridade;
- Entretenimento Adicional Oferecido Nos Shopping Centers Durante Estações Especiais (Halloween, Black Friday, Natal, Carnaval ou Páscoa);
- Kiosks Sazonais;
- Parques Infantis Temporários.

Fonte: Adaptado de Elmashhara & Soares (2020)

Garantir opções de entretenimento vai melhorar a experiência de compra do consumidor, aumentar a satisfação do mesmo a partir de valores hedônicos e favorecer a avaliação geral do *shopping center*, associado a uma melhoria nas vendas, e do desempenho de mercado (Blut, Teller, & Floh, 2018; De Nisco & Napolitano, 2006; Kim, Christiansen, Feinberg, & Choi, 2005; Sadachar & Fiore, 2018).

**Instalações:** incluem medidas relacionadas com a percepção do ambiente físico e a sensação de segurança, incluindo a limpeza interior do *shopping center* e a qualidade do ar (Ortegón-Cortázar & Royo-Vela, 2017).

Fazem parte de uma dimensão que representam aquelas competências que só podem ser oferecidas por *shopping centers* e não por outros tipos de formatos que não sejam semelhantes. Além disso, podem ser vistas como mais atraentes num *shopping center* do que noutra e, portanto, representam uma vantagem competitiva (Gomes & Paula, 2017).

Esta variável tem em conta vários aspetos relacionados com as instalações dos *shopping centers*, estando também aliados a competências de infraestrutura oferecidas, como casas de banho e áreas de conforto. Aqui podem ser incluídas áreas de conforto, descanso e lazer, casas de banho, atendimento ao cliente dos *shopping centers*, entre outros (Gomes & Paula, 2017).

Também estão incluídos atributos de segurança/proteção dos *shopping centers*, como a presença de sistemas de monitoramento de vigilância, que influenciam a intenção de visita por parte do consumidor. A ocorrência de violência urbana, comum em alguns mercados emergentes, afeta principalmente as áreas comerciais em espaços públicos (Gomes & Paula, 2017; Hoffman & Turley, 2002; Singh, H., 2013b, 2013a).

Incluir a componente humana, ter funcionários a circular no shopping e utilizar uniformes são alguns fatores que aumentam a percepção de segurança. A presença de funcionários com uniformes (segurança, manutenção, entre outros) adicionam componentes ao ambiente físico e alteram a percepção do consumidor em relação ao *shopping center* (Berman, B. and Evans, 1995; Jha, S. and Singh, 2014; Mishra, H.G., Sinha, P.K. and Koul, 2014).

Existem evidências de uma contribuição positiva e moderadamente significativa da variável instalações em relação à intenção do consumidor em visitar os *shopping centers*, na sua opinião em relação ao mesmo e no seu comportamento de compra (Biehl-Missal, B. and Saren, 2012; Bigne, A.J., Chumpitaz, R., Swaen, V. and Simó, 2006; Sierra Díez, Alíer, & Falces, 2000).

**Atmosfera:** tem em conta aspetos intangíveis como uma atmosfera agradável (encantadora, agradável, animada, etc.) e a emoção da atmosfera (alegre, estimulante, divertida, etc.) (Gomes & Paula, 2017).

Os *shopping centers* que apresentam uma boa atmosfera motivam os consumidores a vaguear no espaço, demorar mais tempo a fazer as suas compras e incitam os consumidores a usar os *shopping centers* para experiências de lazer (Raajpoot et al., 2008).

A atmosfera atrativa de um *shopping center* cria um meio propício e agradável para encontrar e socializar com amigos e familiares ou simplesmente interagir com outras pessoas. Por outro lado, uma atmosfera desagradável faz com que os consumidores limitem o seu tempo de estadia no *shopping center* apenas para o necessário para as suas compras, criando um sentimento de incerteza em relação ao espaço (J. C. Chebat et al., 2010; El-Adly & Eid, 2015; El Hedhli, K., Chebat, J.-C. and Sirgy, 2013).

Da mesma forma, um *shopping center* deve ser percebido como agradável pelo que deve fornecer áreas de descanso e uma temperatura agradável, dado que um *shopping centers* com uma atmosfera agradável e atrativa tem mais probabilidade de aumentar o *patronage intention* (J. C. Chebat et al., 2010).

**Auto Congruência:** explica que as respostas do consumidor são determinadas, em parte, por uma comparação cognitiva entre o autoconceito de alguém e a imagem de um objeto-alvo (como marcas e *shopping centers*) (Gomes & Paula, 2017).

O comportamento dos consumidores é motivado para apoiar os seus autoconceitos - autoimagem real, ideal e social. A auto congruência ocorre quando os consumidores percebem que o seu autoconceito corresponde à imagem do objeto (Gomes & Paula, 2017; Sirgy, Grewal, & Mangleburg., 2000).

Esta variável foi mencionada na literatura diversas vezes utilizando termos comparativos como, por exemplo, “Os consumidores são como eu”, “O *shopping center* é para pessoas como eu” ou de idealização como, por exemplo, “Estilo de vida desejado”, “Único”, entre outros termos para ambas situações (Abaza, 2001; J.-C. Chebat, Sirgy, & St-James, 2006; Erkip, 2003; Feinberg, Sheffler, Meoli, & Rummel, 1989; Yilmaz, 2004).

Vários fatores influenciam esta comparação cognitiva entre os consumidores e os *shopping centers*, sendo um deles o estatuto socioeconómico dos consumidores. Desta forma, a auto congruência explica esta relação que demonstra que os *shopping centers* se afastam de ser

apenas um “local de consumo” mas sim um “estilo de vida”, onde vários fatores influenciam a percepção do consumidor (Gomes & Paula, 2017).

Estas características dos *shopping centers* terão uma influência no comportamento dos consumidores, incluindo a sua vontade de permanecer no espaço/desejo de ficar, a sua satisfação e, conseqüentemente, o *patronage intention*.

**Desejo De Ficar:** o desejo de ficar num *shopping center* é uma das variáveis mais relevantes (Bitner, 1992; Turley & Chebat, 2002) uma vez que a sua influência pode dar seguimento a fatores críticos como *patronage intention* (De Nisco & Warnaby, 2013).

Diversos estudos investigaram de que forma o desejo de ficar é influenciado e que variáveis podem fazer parte do processo.

A oferta de retalho, o ambiente físico, a envolvência com a experiência de compra e a excitação influenciam o desejo de ficar no *shopping center*, o que por sua vez aumenta o *patronage intention* (Wakefield & Baker, 1998).

**Satisfação:** a satisfação é uma variável bastante reconhecida e utilizada em diversos estudos de retalho (Dawson, S., Bloch, P.H., Ridgway, 1990; Kwon, Ha, & Im, 2016; Spreng & Mackoy, 1996) uma vez que influencia outros comportamentos do consumidor, como o *patronage intention* (Nair, 2018), a intenção de compra (Liao, Lin, Luo, & Chea, 2017), entre outros.

A satisfação do consumidor não provém meramente de adquirir produtos (Yüksel, 2007), mas também da experiência de compra. Fatores sensoriais e emocionais têm um efeito importante na satisfação do cliente (Alnawas & Hemsley-Brown, 2018; Jang & Namkung, 2009; Patel & Sharma, 2009a) e trabalhar estes fatores é essencial para garantir que esta variável é explorada de forma correta.

Desta forma, a satisfação pode ser dividida em percepção emocional e de produto (Ladhari, Souiden, & Dufour, 2017). No contexto emocional, foi sugerido que fatores sociais e recreativos influenciam a satisfação do consumidor nos *shopping centers* (Elmashhara & Soares, 2020; Pan & Zinkhan, 2006).

Variáveis como uma oferta de retalho cuidada, a atmosfera e o ambiente também têm um efeito na satisfação do consumidor. Uma maior harmonia atmosférica apresenta um efeito positivo na satisfação do cliente. Um ambiente com um esquema de cores diferenciador, um odor

agradável, música ambiente, também são fatores que influenciam positivamente a satisfação do consumidor (Mattila & Wirtz, 2001; Roschk, Loureiro, & Breitsohl, 2017; Teller, 2008).

Níveis elevados de satisfação podem traduzir-se num desejo de ficar no *shopping center* por parte do consumidor, sendo que vários elementos paisagísticos aumentam a satisfação do consumidor e poderão aumentar o seu desejo de ficar (Siu, Wan, & Dong, 2012).

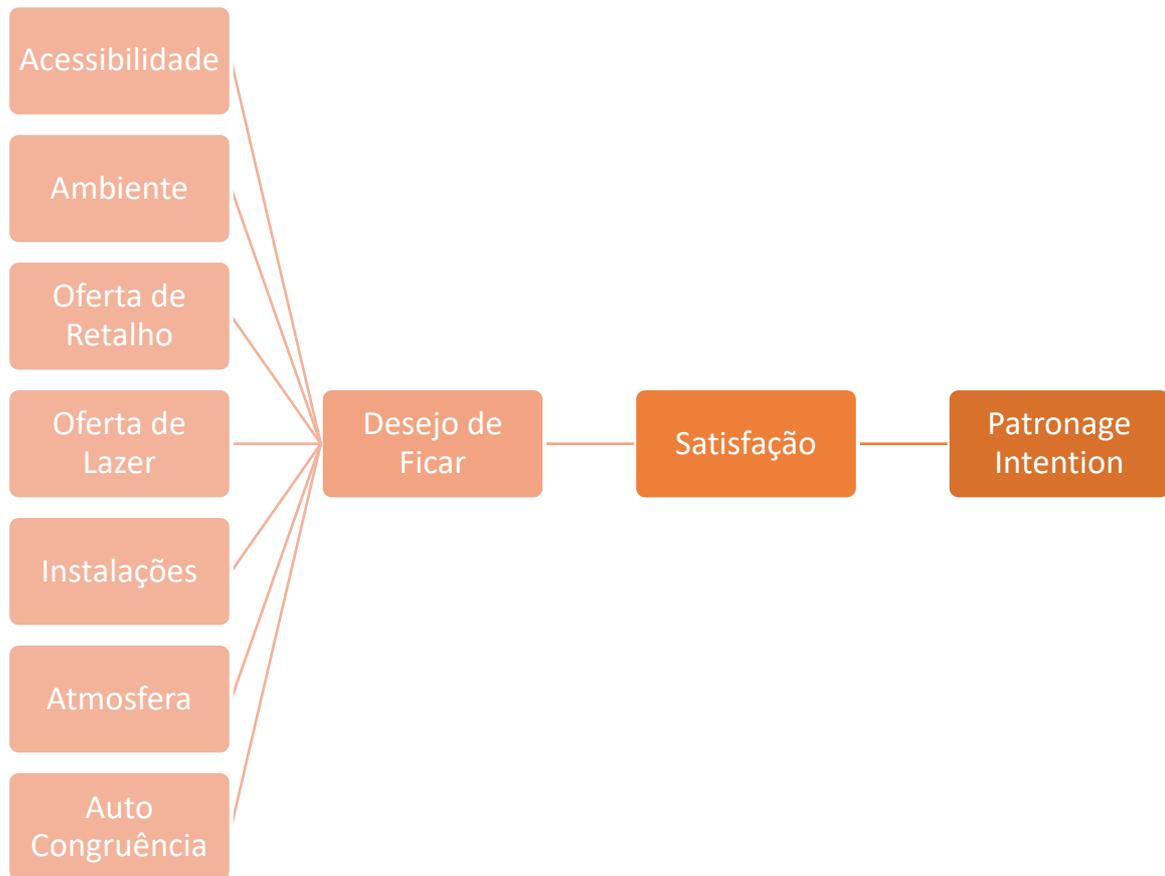
***Patronage Intention:*** a disposição de um consumidor em comprar, recomendar e revisitar um retalhista no futuro (Al., 2002; Mathwick, C., Malhotra, N., & Rigdon, 2001).

Vários fatores influenciam o *patronage intention*, sendo esta variável considerada um dos principais resultados nos estudos de retalho (Babin, Chebat, & Michon, 2004; Babin & Darden, 1996; Elmashhara & Soares, 2019; Watson, Alexander, & Salavati, 2018). O desejo de ficar é uma das variáveis que apresenta influência no *patronage intention* (Martin & Turley, 2004; Wakefield & Baker, 1998), sendo que a harmonia atmosférica (Garaus, 2017), a satisfação emocional, a percepção do produto (Ladhari et al., 2017), entre outras, também são responsáveis por induzir este resultado.

O *patronage intention* está relacionado e aumenta com uma oferta de retalho variada e satisfatória para os consumidores, um ambiente agradável e atrativo e uma oferta de lazer excitante (Calvo-Porrá & Lévy-Mangín, 2018).

Com base nesta revisão de literatura, propõe-se um modelo explicativo dos fatores de atratividade dos *shopping centers* e do seu impacto no comportamento do consumidor (fig.4). Este modelo representa um conjunto de proposições desenvolvidas com base na revisão de literatura, que poderão ser a vir ser testadas empiricamente.

Figura 4 - Modelo Explicativo



Fonte: Elaboração Própria

**Proposição 1:** O desejo de ficar no *shopping center* medeia a relação positiva entre a acessibilidade do *shopping center* e a satisfação do consumidor.

**Proposição 2:** O desejo de ficar no *shopping center* medeia a relação positiva entre o ambiente do *shopping center* e a satisfação do consumidor.

**Proposição 3:** O desejo de ficar no *shopping center* medeia a relação positiva entre a oferta de retalho do *shopping center* e a satisfação do consumidor.

**Proposição 4:** O desejo de ficar no *shopping center* medeia a relação positiva entre a oferta de lazer do *shopping center* e a satisfação do consumidor.

**Proposição 5:** O desejo de ficar no *shopping center* medeia a relação positiva entre as instalações do *shopping center* e a satisfação do consumidor.

**Proposição 6:** O desejo de ficar no *shopping center* medeia a relação positiva entre a atmosfera do *shopping center* e a satisfação do consumidor.

**Proposição 7:** O desejo de ficar no *shopping center* medeia a relação positiva entre a auto congruência e a satisfação do consumidor.

**Proposição 8:** A satisfação do cliente medeia a relação positiva entre o desejo de ficar no *shopping center* e o patronage intention.

Este modelo constitui um *framework* útil para o desenvolvimento de projetos atrativos para os consumidores e para a avaliação da atratividade dos projetos desenvolvidos pela Retail Mind – Global Retail Services e outras empresas de consultoria que prestem serviços semelhantes.

## Estágio E Metodologia

---

Nesta parte do projeto encontra-se uma explicação acerca dos métodos utilizados neste relatório. É possível encontrar uma descrição do tipo de metodologia a utilizar e como será feita a coleta e análise dos dados.

### Introdução

Este relatório é desenvolvido no seguimento da realização de um estágio curricular na Retail Mind – Global Retail Services. O estágio curricular teve uma duração de 6 meses, tendo sido realizado no departamento de “Desenvolvimento de novos projetos”, de 3 de Setembro de 2021 a 3 de Março de 2022, com um horário das 9h às 18h (com 1h de intervalo para almoço). No decorrer do estágio, também houveram colaborações nas áreas de “Estudos De Mercado”, “Fusões e Aquisições” e, por último, no departamento de “High Street”.

As atividades diárias na empresa apresentam um papel fundamental na metodologia deste projeto. As observações participantes nas atividades diárias da empresa forneceram informação relevante de duas vertentes distintas. Por um lado, foi possível acompanhar o processo de gestão e expansão das marcas, permitindo entender o que as mesmas valorizam no mercado de retalho português e nos mercados estrangeiros. Por outro lado, permitiram acompanhar o desenvolvimento de novos projetos, nomeadamente a conceção dos *Retail Parks*, e toda a logística que acompanha o processo desde o design à comercialização e gestão dos espaços.

Será apresentado um caso de estudo, o “Sudoeste *Retail Park*”, representando um dos maiores projetos desenvolvidos pela Retail Mind – Global Retail Services, onde serão relacionados todos os conhecimentos obtidos de forma a analisar a atratividade do projeto e apresentar algumas sugestões de melhoria.

### Fase De Estágio

O estágio foi realizado maioritariamente no departamento de “Desenvolvimento de Novos Projetos” sobre a orientação do André Leal, *Head of Strategic & New Business*.

Ao longo dos seis meses as tarefas do departamento passavam maioritariamente pela criação de novos projetos e pelo acompanhamento de projetos que já se encontravam em desenvolvimento.

A criação de novos projetos envolve uma análise de mercado para entender a viabilidade da área e do projeto pretendido. São analisadas variáveis socioeconómicas e demográficas de forma e entender melhor a região e perceber de que forma o projeto pode contribuir para a região em questão. Diversas vezes o departamento de “Desenvolvimentos de Novos Projetos” era responsável pelos “Estudos de Mercado”, efetuando o processo completo da análise de novos projetos. Também é necessário entender que marcas têm interesse em certas regiões para fazer uma correspondência para a possível comercialização do projeto, entendendo se este poderá ter sucesso.

Para os projetos em desenvolvimento é necessário acompanhar o progresso da obra, a comercialização do projeto, bem como a componente legal do mesmo, garantir que todos os constrangimentos ocorridos ao longo do processo são resolvidos de forma clara e eficiente, sem qualquer atraso. Na etapa final é necessário acompanhar a abertura do projeto e garantir que tudo corre da melhor forma possível, prestando o apoio necessário.

Também foi prestado auxílio na área de “Fusões e Aquisições”, sobre a mentoria do Dr. Vitor Rocha, *Chief Executive Officer*, e do André Leal, *Head of Strategic & New Business*, de onde a Retail Mind – Global Retail Services ajuda empresas de maiores dimensões a adquirir ou incorporar empresas de menores dimensões.

Por último, foram exercidas funções no departamento de “High Street”, sobre a mentoria da Rute Rocha, *Chief Operating Officer*, Ana Gonçalves, *Real Estate Manager*, e Andreia Mota, *Leasing Director*.

Neste departamento é realizada a comercialização de lojas de rua, nas zonas de maior comércio das grandes cidades. Após contacto com as marcas, percebendo a estratégia de internacionalização e as necessidades das mesmas, é feita uma correspondência entre as disponibilidades nas lojas de rua das grandes cidades e a procura dos clientes em carteira. Após a correspondência, é realizada a integrante comercial de forma a ajustar os interesses de ambas as partes e, possivelmente, concluir o negócio.

Juntamente, também era trabalhada a vertente de terrenos para modelos de *stand alones*. Muitas marcas procuram espaços vazios nos centros das cidades para construir *stand alones*, sendo que essa procura também poderia ser realizada pelo departamento de “High Street”.

## Coleta De Dados

O processo de coleta de dados consistiu em duas metodologias realizadas ao longo deste trabalho:

1. A observação participante nas atividades da empresa ao longo do estágio realizado.

Ao longo do estágio, conforme se foram realizando as atividades diárias da empresa, foram recolhidas informações essenciais para o desenvolvimento deste relatório. Ao acompanhar as atividades do departamento de “*Leasing*” foi possível compreender melhor o processo de internacionalização das cadeias de retalho e as necessidades das marcas ao longo do processo, bem como alguns fatores de atratividade no mercado de retalho português comparativamente aos mercados estrangeiros. Com as operações dos departamentos de “Desenvolvimento De Novos Projetos” e “*High Street*” também foi possível acompanhar o design, comercialização e gestão de alguns projetos, nomeadamente *Retail Parks* e Lojas de Rua, permitindo entender que fatores de atratividade têm mais relevância neste processo.

2. A realização de entrevistas à equipa da Retail Mind – Global Retail Services.

A realização de entrevistas permitiu obter informações mais específicas acerca de certos tópicos relevantes para o desenvolvimento deste relatório. Foi possível obter um parecer profissional de cada membro da equipa e recolher um pouco dos anos de experiência de cada pessoa na sua área. As entrevistas foram realizadas de forma informal, criando uma conversa mais fluida e tópicos mais espontâneos. Foram realizadas entrevistas de 5 - 15 (cinco a quinze) minutos a todos os membros da equipa da Retail Mind – Global Retail Services, de forma informal, sem guião de entrevista, mas abordando pontos principais de forma a perceber a função do entrevistado na empresa, as suas atividades diárias, o seu parecer do funcionamento de cada departamento e do mercado de retalho. Também foram

obtidas opiniões acerca do tema a ser desenvolvido neste relatório de estágio e dados que se revelaram fundamentais para a elaboração das conclusões.

A lista de entrevistados, com as respetivas funções, é a seguinte:

- Ana Gonçalves - *Real Estate Manager*
- André Leal - *Head Of Strategic & New Business*
- Andreia Mota - *Leasing Director*
- António Ferreira - *Shared Services Manager*
- Diana Pinheiro - *Europe & LATAM Marketing Director*
- Gonçalo Tavares - *Legal Real Estate Director*
- Joana Couto - *Business Manager*
- Luís Amorim - *Financial Controller*
- Paulo Sousa - *International Corporate Director*
- Ricardo Rosas - *Retail Analyst*
- Rute Rocha - *Chief Operating Officer*
- Sofia Tavares - *Graphic Designer, Communication & Multimedia*
- Silvia Marques - *Management Assistant*
- Dr. Vitor Rocha - *Chief Executive Officer*

Os dados coletados serão colocados sobre uma análise rigorosa no caso de estudo “Sudoeste *Retail Park*”, projeto de iniciativa, desenvolvimento e comercialização pela Retail Mind – Global Retail Services. A finalidade será apresentar sugestões de melhoria para o projeto desenvolvido, de acordo com as suas características pessoais, bem como conclusões gerais relevantes para o desenvolvimento de projetos futuros. Também serão retiradas conclusões relevantes em relação ao processo de internacionalização das marcas, de acordo com os dados obtidos no procedimento de comercialização do “Sudoeste *Retail Park*”.

As conclusões obtidas poderão servir como *output* para a Retail Mind – Global Retail Services e outras empresas que atuem na área. A revisão de literatura utilizada e as conclusões deste estudo também poderão fornecer informação útil para estudos académicos no tema, bem como para *marketeers* que trabalhem em projetos semelhantes.

## Atratividade Do Mercado Português

---

### Conceitos E Tipologias

Com base na definição estabelecida pela Associação Portuguesa de Centros Comerciais (APCC, 2020) (Portaria n.º 424/85 de 5 de Julho), entende-se por *shopping center* ou centro comercial todo o empreendimento que reúna simultaneamente as seguintes condições:

- a) Possua um número mínimo de 12 estabelecimentos e uma área bruta mínima de 500 m<sup>2</sup>, devendo estes na sua maior parte exercer atividades comerciais diversificadas e especializadas, de acordo com um plano previamente delineado;
- b) Todas as lojas deverão estar instaladas num único edifício ou em edifícios contíguos interligados, devendo estes possuir zonas comuns por onde prioritariamente se fará o acesso às lojas nele implantadas.
- c) O conjunto do empreendimento terá de possuir unidade de gestão, entendendo-se por esta implementação, direção e coordenação dos serviços comuns técnico-comerciais, bem como a fiscalização do cumprimento de toda a regulamentação interna.
- d) O regime de funcionamento (abertura e funcionamento) dos diversos estabelecimentos deverá ser comum, com exceção dos que, pela especificidade da sua atividade, se afastem do funcionamento usual das outras atividades instaladas.

Ainda segundo a APCC, um *shopping center* pode ser categorizado em: Tradicional ou Especializado. Um centro tradicional é um formato que inclui retalho indiferenciado, integrado num empreendimento fechado ou a céu aberto, sendo classificado segundo a sua dimensão. Um centro especializado é um empreendimento fechado ou a céu aberto, sendo classificado conforme o tipo de retalho especializado ou outra atividade dominante e a dimensão (APCC, 2017).

Conforme a sua dimensão, os centros tradicionais podem ser divididos entre muito pequenos, pequenos, médios, grandes e muito grandes. Existem dois tipos de centros tradicionais pequenos: sem âncora dominante (*comparison-based*) e com âncora dominante (*convenience-based*) (APCC, 2017).

Os centros tradicionais pequenos sem âncora dominante, normalmente são encontrados nos centros das cidades e incluem retalhistas que vendem vestuário, calçado, móveis, eletrodomésticos, brinquedos e outro tipo de produtos que são parte de uma área de retalho maior

(APCC, 2017). Já os centros tradicionais pequenos com âncora dominante incluem retalhistas que vendem bens essenciais (os artigos que os consumidores compram com maior regularidade) e são normalmente ancorados por uma mercearia (supermercado ou hipermercado). Outras lojas encontradas nestes estabelecimentos são lojas de conveniência e retalhistas que vendem bens, roupas básicas, flores e artigos para animais. Estes tipos de estabelecimentos são, normalmente, encontrados na periferia ou fora da cidade (APCC, 2017).

Os centros especializados podem ser divididos entre *Retail Parks*, *Factory Outlet Centers* e Centros Temáticos (APCC, 2017).

*Retail Park* é um empreendimento consistentemente projetado, planeado e gerido para reunir principalmente retalhistas de dimensão média/grande. Inclui acesso direto ao parque de estacionamento ou a áreas pedonais, sendo classificado segundo a sua dimensão (APCC, 2017).

*Factory Outlet Centers* é um formato que inclui unidades de comércio a retalho, de pequena/média dimensão, onde produtores e retalhistas vendem mercadoria com desconto no preço, proveniente de stocks excedentários, estações anteriores e/ou artigos com pequenos defeitos (APCC, 2017).

Centro Temático é um formato que inclui algumas unidades de retalho que concentram uma estreita, mas profunda, seleção de mercadoria, dentro de uma categoria específica de retalho especializado. Estes centros podem, ou não, ser alicerçados na componente de lazer. Um centro temático baseado no lazer é normalmente ancorado em Multiplex de cinemas e inclui restaurantes e bares com uma combinação de bowling, serviços de saúde, fitness e outros conceitos de uso para lazer (APCC, 2017).

Segundo uma análise realizada pela Associação Portuguesa dos Centros Comerciais (APCC) em 2017 aos seus associados, a categoria de *shopping centers* tradicionais pequenos (com e sem âncora dominante) detinham o maior número de unidades comerciais a nível nacional (28 unidades). Os *shopping centers* de tipologia especializada, agregando *Retail Parks* e *Factory Outlet Centers*, totalizavam 5 unidades (Anexo 1).

Em relação à taxa de emprego, concluiu-se com a resposta dos associados que o maior contributo era o emprego nas lojas, representando 93,7% do emprego total, sendo a restante percentagem afeta a prestadores de serviços dos *shopping centers* (segurança, limpeza, manutenção técnica, etc) e a funcionários da administração (APCC, 2017).

Relativamente à dimensão das lojas, segundo os dados relativos à análise realizada em 2017 pela APCC, na tipologia tradicional o escalão mais representativo era ocupado pelas lojas de

50-99 m<sup>2</sup>, enquanto que na tipologia especializada o escalão dominante era 100-249 m<sup>2</sup>, como é próprio destes conceitos (Anexo 2).

## ***Retail Parks***

O conceito de *retail parks* tem vindo a ganhar popularidade no mercado de retalho em Portugal, revelando ser uma alternativa atrativa comparativamente aos demais formatos de *shopping centers* e às tradicionais lojas de rua, sendo que, de acordo com documentação interna da empresa, a presença de uma marca num *retail park* pode aumentar a visibilidade da mesma até 50%.

Este formato tem sido extremamente importante para a expansão de marcas de retalho de grandes dimensões uma vez que oferece lojas de grandes dimensões, com rendas abaixo das que seriam esperadas noutros *shopping centers*.

Os *retail parks* apresentam uma estrutura ao ar livre, estrategicamente posicionada nos acessos aos centros das cidades, com um parque de estacionamento gratuito que facilita o acesso dos consumidores, oferecendo uma ampla gama de produtos, desde bens de consumo a decoração e produtos para casa, a preços altamente competitivos.

Revelam-se uma oportunidade para marcas já consolidadas expandirem a sua presença num formato maior e para novas marcas se inserirem no mercado Português e alcançarem um público mais amplo, contribuindo para a diversidade do setor de retalho.

Além disso, o desenvolvimento destes *retail parks* é responsável pela criação de novos postos de trabalhos, pela geração de receita e pela atração de turistas, o que contribui para a atividade económica da região.

Como analisado anteriormente, a atratividade de um *shopping center* é influenciada por um conjunto de variáveis sendo que, tendo em conta o projeto Sudoeste *Retail Park*, existe um conjunto de ferramentas utilizadas e associadas às variáveis: acessibilidade, ambiente, oferta de retalho, oferta de lazer, instalações, atmosfera e auto-congruência.

## **Análise Estratégica Do Mercado Português**

Portugal é caracterizado pela sua economia moderna e aberta, exibindo uma série de fatores competitivos que aumentam a sua atratividade internacional e atraem investidores conceituados.

A sua localização no sudoeste da Europa representa um ponto estratégico para uma fácil integração no mercado europeu de empresas de diversos países, servindo de entrada para os países atlânticos. Além disso, o facto de ser membro integrante da União Europeia e da Zona Euro torna o país um parceiro de negócios bastante atrativo.

Portugal apresenta excelentes infraestruturas, telecomunicações e qualidade de vida que são conceituadas internacionalmente e resultam em produtos de qualidade e exclusividade, motivo pelo qual bastantes empresas internacionais se acomodam no país. As suas infraestruturas físicas e de transporte criam uma vasta rede internacional de ligações que, aliada às suas avançadas e de qualidade infraestruturas de telecomunicações, permitem uma facilitada gestão de processos por parte das empresas.

O país é caracterizado pela sua distinta hospitalidade, a estabilidade política e social, pela fácil integração de estrangeiros no país e pela imagem de ser um país seguro e agradável para se viver.

Também acolhe grandes eventos de tecnologia, como a *Web Summit*, e apresenta uma série de Start-Ups e empreendedores que têm vindo a ser fortemente reconhecidos internacionalmente, demonstrando a capacidade de inovação do país e transformando-se num polo tecnológico de referência no mapa.

O seu ambiente operacional competitivo permite às empresas multinacionais manter as suas atividades devido ao talento do país, à sua cadeia de abastecimento local, às suas infraestruturas, ao baixo risco operacional associado e aos baixos custos operacionais.

Portugal apresenta um conjunto de talentos altamente qualificados com uma maioria poliglota que denuncia vontade de trabalhar num ambiente multicultural e dinâmico. Mostra fortes redes de formação e conhecimento associado a um risco operacional muito baixo.

De acordo com os melhores rankings internacionais, Portugal ocupa a 21<sup>a</sup> posição (entre 141 países) em termos de qualidade geral de infraestruturas, de acordo com o *Global Competitiveness Report 2019* do *World Economic Forum*, a 34<sup>a</sup> posição do ranking (entre 141 países) do *Global Competitiveness Index 2019* do *World Economic Forum*, o 39<sup>a</sup> lugar do ranking

(entre 190 economias) da economia mais fácil de realizar negócios do relatório *Doing Business 2020*, do Banco Mundial. Segundo a Organização Mundial De Turismo (*UNWTO World Tourism Barometer – December 2020*), em 2019 Portugal foi considerado o 20º mercado mundial (e 6º da União Europeia) em termos de receitas de turismo. Também foi registado pela mesma organização o 15º mercado recetor de turistas, registando 24,6 milhões de chegadas.

## **Ambiente Económico**

Os dados relativos a 2022 indicam que Portugal tem uma população aproximada de 10,4 milhões de habitantes, contando com uma tendência crescente nos últimos 4 anos, sendo que cerca de 63% é considerada população ativa. Segundo dados reunidos pelas Nações Unidas, em 2022 a língua portuguesa era falada por 260 milhões de pessoas espalhadas pelos continentes. A tabela 1 sintetiza os principais indicadores macroeconómicos.

A 14 de Abril de 2023, foram apresentados o Programa Nacional De Reformas e o Programa De Estabilidade para o período de 2023 – 2027, dando importância e apoio à recuperação económica na sequência da pandemia de COVID-19 e da guerra na Ucrânia. Promovem o apoio a famílias e empresas, reforçam a intenção de promover o investimento público através de fundos europeus, priorizam as ações na área da economia circular, preocupam-se com a redução da dependência dos combustíveis fósseis, e fomentam o investimento na produção de energias renováveis e de interligações das redes energéticas.

Todas estas medidas quando aplicadas têm um efeito na economia, no mercado de trabalho e, conseqüentemente, nas contas públicas.

Em 2020 a economia portuguesa registou uma contração do Produto Interno Bruto (PIB) em 8,3%, em termos reais, face ao ano de 2019, refletindo os efeitos negativos da pandemia de COVID-19 na atividade económica. Após esse período verifica-se um aumento do PIB nos anos posteriores, justificado pela existência de alguns efeitos base como a queda abrupta ocorrida nos anos marcados pela pandemia, mas também pela forte recuperação da atividade turística e pela dinâmica positiva do mercado de trabalho, que tem vindo a recuperar tendo em conta as condicionantes externas associadas à incerteza geopolítica e à crise energética.

É possível verificar uma desaceleração do Investimento – Formação Bruta De Capital Fixo (FBCF) no ano de 2022, sendo reflexo de um desempenho pior da componente de construção,

consequência de um aumento no preço dos materiais, aliado a falta de mão-de-obra e materiais, assim como uma maior restritividade nas condições de financiamento.

O crescimento do consumo final privado pode ser explicado pela contribuição do dispêndio de poupanças acumuladas e consumos adiados durante o tempo marcado pelo período pandémico.

Confirma-se uma desaceleração no aumento do consumo final das administrações públicas explicado pelo menor crescimento do emprego das administrações públicas e pela redução dos apoios associados à pandemia, que mantinham um peso importante em 2021.

Apesar do crescimento do PIB nos últimos anos, principalmente tendo em conta a taxa de variação homóloga elevada em 2022, Portugal entrou numa situação de défice da balança de pagamentos, medida através dos saldos das balanças corrente e de capital. Esta situação é explicada pelo forte crescimento das exportações de bens e do consumo final privado, assim como algum crescimento do investimento, dada a incapacidade de resposta produtiva do país. Isto contribui para agravar o défice da balança alimentar e energética e, consequentemente, levou à procura de uma resposta no crescimento ainda mais acentuado das importações, quer seja de bens de consumo, bens intermédios ou de bens de investimento.

O mercado de trabalho apresenta uma dinâmica positiva apresentando um decréscimo do número de indivíduos no desemprego, acompanhado por um aumento do número de indivíduos empregados. Por outro lado, a taxa de desemprego apresenta uma tendência decrescente e a taxa de atividade apresenta variações positivas. Estes dados podem ser a tradução da participação de população anteriormente desencorajada no mercado de trabalho.

A inflação em Portugal, medida pelo Índice Harmonizado De Preços Do Consumidor (IHPC), apresenta uma tendência crescente nos seus valores, sendo que continua a registar valores acima dos da zona Euro. Tendo em conta a taxa de variação anual, tanto Portugal como a zona Euro apresentam uma variação semelhante, tendo revelado um aumento acentuado em 2022, derivado essencialmente da evolução dos produtos alimentares processados, e de um aumento dos preços nos serviços associados ao lazer, alojamento e turismo.

O saldo das administrações públicas apresenta uma tendência crescente, apresentando em 2022 um valor mais favorável que a estimativa apresentada no Orçamento De Estado, reflexo da continua recuperação da atividade económica condicionada após a pandemia de COVID-19.

A dívida pública diminuiu, reflexo de uma maior atividade económica, acompanhada por um aumento do PIB e de uma dinâmica positiva do mercado de trabalho. A robustez da atividade

económica, associada a um período de forte inflação, teve efeitos a nível da receita fiscal, em particular no IVA e nos impostos indiretos, e contributiva, que ajudou a compensar o aumento superior ao previsto das despesas associadas ao COVID-19 e com as medidas de atenuação dos efeitos negativos do choque geopolítico no rendimento das famílias e nas empresas.

**Tabela 1 - Indicadores Económicos**

		2019	2020	2021	2022
<b>Demografia</b>					
População	Mil Habitantes	10.333	10.375	10.394	10.421
<b>Economia – Produção E Despesa</b>					
Produto Interno Bruto (PIB)	Milhões De Euros (P. Correntes)	214.375	200.519	216.053	242.341
	Taxa De Variação Homóloga (Real)	2,7	- 8,3	5,7	6,8
Per Capita	Paridades Poder Compra (UE28=100)	78,6	76,2	75,1	n.d.
Investimento – Formação Bruta De Capital Fixo (FBCF)	Milhões De Euros (P. Correntes)	38.815	38.510	43.640	48.666
	% Do PIB (P. Correntes)	18,1	19,2	20,2	20,1
	Taxa De Variação Hómologa (Real)	5,4	-2,2	8,1	3,0
Excluindo Construção	% Do PIB (P. Correntes)	8,7	8,8	9,1	8,9
	Taxa De Variação Hómologa (Real)	3,3	-5,2	8,8	4,8

Consumo Final Privado	Milhões De Euros (P. Correntes)	137.324	128.445	137.196	155.564
	Taxa De Variação Homóloga (Real)	3,3	- 7,0	4,7	5,6
Consumo Final Das Admin. Públicas	Milhões De Euros (P. Correntes)	36.438	38.040	40.389	42.564
	Taxa De Variação Homóloga (Real)	2,1	0,3	4,5	1,4
<b>Estatísticas Da Balança De Pagamentos</b>					
Saldo Da Balança Corrente E Saldo Da Balança De Capital	Milhões De Euros (P. Correntes)	2.837	-103	2.071	-491
	% Do PIB (P. Correntes)	1,3	-0,1	1,0	-0,2
<b>Mercado De Trabalho</b>					
Emprego	Mil Individuos	4.776	4.684	4.812	4.909
Desemprego	Mil Individuos	339	351	339	314
Taxa De Atividade	% Pop. Total	58,9	57,8	59,2	60,1
Taxa De Desemprego	% Pop. Ativa	6,6	7,0	6,6	6,0
<b>Preços</b>					

IHPC – Portugal	Taxa Variação Anual	0,3	-0,1	0,9	8,1
IHPC – ZE-19	Taxa Variação Anual	1,2	0,3	2,6	8,4
<b>Dívida</b>					
Saldo Das Adm. Públicas	% Do PIB (P. Correntes)	0,1	-5,8	-2,9	-0,3
Dívida Pública	% Do PIB (P. Correntes)	116,6	134,9	124,5	112,4

**Fonte: Instituto Nacional De Estatística (INE), Banco De Portugal (BDP), Comissão Europeia (CE), Eurostat e Gabinete De Estratégia E Estudos (GEE).**

É possível analisar que, após um forte crescimento do PIB no ano de 2022, todas as instituições nacionais e internacionais preveem uma desaceleração económica nos anos posteriores (tabela 2). No ano de 2025 antecipa-se uma ligeira recuperação que poderá manter-se nos anos posteriores.

Algumas instituições financeiras apresentam estimativas de crescimento com algumas discrepâncias entre si, para o ano de 2023, sendo que o Ministério das Finanças (MF) apresenta no Programa de Estabilidade (PE) uma estimativa de 1,8%, enquanto que a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) apresenta uma estimativa de 2,5%, estando mais aproximada dos restantes valores.

No ano de 2024, o Ministério das Finanças (MF) apresenta novamente no Programa de Estabilidade (PE) uma estimativa discrepante relativamente às restantes instituições financeiras, com um valor de 2,0%.

**Tabela 2 - Previsões PIB (Taxa De Crescimento Real, %)**

		2022	2023	2024	2025
FMI	Out/23	6,7	2,3	1,5	2,2
OCDE	Jun/23	6,7	2,5	1,5	
CE	Mai/23	6,7	2,4	1,8	
BDP	Out/23	6,8	2,1	1,5	2,1
CFP	Set/23	6,7	2,2	1,6	1,8
MF					
OE	Out/23	6,8	2,2	1,5	
PE	Abr/23		1,8	2,0	2,0

**Fonte: Fundo Monetário Internacional (FMI), Organização Para A Cooperação E Desenvolvimento Económico (OCDE), Comissão Europeia (CE), Banco De Portugal (BDP), Conselho De Finanças Públicas (CFP), Ministério Das Finanças (MF): Orçamento De Estado (OE), Programa De Estabilidade (PE) e Gabinete De Estratégia E Estudos (GEE).**

## **Retail Mind – Global Retail Services**

---

A Retail Mind – Global Retail Services foi fundada em 2012, surgindo da necessidade de melhorar a visibilidade das marcas num setor que se revela cada vez mais competitivo e exigente.

Resulta da junção de anos de experiência no setor de retalho com uma equipa de 20 profissionais focada e atenta às tendências do mercado, de forma a prestar suporte na procura de melhores resultados.

Opera no mercado nacional e internacional, tendo prestando auxílio às marcas, principalmente, em Portugal, Espanha, Colômbia e Brasil.

A visão da Retail Mind – Global Retail Services passa por desenvolver e apoiar os projetos dos seus clientes e parceiros, assegurando que o seu ADN se torne parte da história do retalho. Opera com um rigoroso código de ética que se reflete na sua presença no mercado e na sua conduta profissional, sendo que todas as atividades realizadas têm como foco a transparência e honestidade para, em conjunto com os parceiros comerciais, formar um mercado justo e equitativo.

Tem como missão proporcionar aos clientes e parceiros novas oportunidades de negócio, de crescimento e de afirmação nos mercados em que atuam. Pretende apoiar as marcas no seu processo de crescimento, sedimentando a sua posição em conquistas e num progresso constante.

Na figura 6 apresenta-se uma foto da equipa captada aquando o evento de 10 anos da Retail Mind – Global Retail Services, a 3 de Outubro de 2022, onde a empresa contava com 19 colaboradores, a nível nacional e internacional.

**Figura 5 - Equipe Retail Mind - Global Retail Services | Evento 10 Anos**



**Fonte: Retail Mind - Global Retail Services**

## **Serviços Prestados**

A prestação de serviços da Retail Mind – Global Retail Services passa pela expansão e gestão de marcas, franchising, gestão de obras e projetos, estudos de mercado, consultoria financeira, fusões e aquisições e, por último, distribuição e *private label*.

## **Expansão e Gestão de Marcas**

A gestão de marcas passa pelo desenvolvimento de projetos de retalho, auxiliando as marcas no seu processo de expansão a partir da apresentação de soluções viáveis para cada cliente.

Seja em *Retail Parks*, lojas de rua ou outros modelos comerciais, procura-se a melhor localização para cada marca e a melhor marca para cada mercado, de forma a criar uma otimização da realidade existente.

A diferenciação passa pelo acompanhamento e análise de performance personalizada para cada cliente e atividade, conforme as suas necessidades, traçando diferentes cenários, desenvolvendo diferentes estratégias e apresentando soluções distintas, resultando do know-how de uma equipa experiente e multidisciplinar.

## Franchising

Caso seja pretendido iniciar um negócio, fazendo um novo investimento para tornar realidade uma ideia de raiz, ou para expandir e rentabilizar um negócio já estabelecido no mercado, a Retail Mind – Global Retail Services apresenta uma variedade de opções de *franchising* que podem ser enquadradas nas necessidades e objetivos de cada cliente.

A equipa multidisciplinar, com auxílio de um conjunto de modernas ferramentas de gestão, analisa e ajuda o cliente a compreender as melhores oportunidades existentes nas suas várias vertentes, desde o planeamento estratégico e montagem do negócio de *franchising* até à adaptação a novos mercados, desenvolvimento de parcerias e procura de franchisados.

À data da elaboração deste relatório existiam 15 oportunidades de *franchising* a serem exploradas pela Retail Mind - Global Retail Services, sendo o processo bastante simples após contacto com a equipa (figura 6).

Figura 6 - Franchisados Disponíveis



Fonte: Elaboração Própria

## **Gestão de Obras e Projetos**

É realizado um acompanhamento constante das obras e projetos realizados que passa pela verificação da execução dos trabalhos, gestão de qualidade das técnicas, matérias e equipamentos utilizados nos processos.

Existe uma constante monitorização e acompanhamento do trabalho desenvolvido por cada equipa interveniente em cada projeto.

## **Estudos De Mercado**

A tomada de decisões estratégicas passa pela quantidade de informação obtida, sendo que uma análise cuidada do mercado permite antecipar padrões de comportamento, tendências existentes no mercado e compreender melhor o público-alvo.

Dentro da empresa são desenvolvidos estudos adaptados a cada cliente e às suas necessidades, fornecendo informação personalizada que auxilia o processo de tomada de decisão e, conseqüentemente, o sucesso dos objetivos pré-definidos para cada mercado/setor.

## **Consultoria Financeira**

A consultoria financeira passa pela orientação e procura das melhores soluções financeiras para os clientes, tendo em conta os projetos trabalhados. É prestado auxílio na procura de várias fontes de capital, tais como *Joint Ventures*, fundos de investimento, banca, entre outros.

## **Fusões e Aquisições**

São prestados serviços de consultoria em processos de fusões e aquisições, identificando os riscos e oportunidades envolvidos e apresentando uma análise abrangente do negócio a realizar, com vista a conduzir as partes envolvidas ao melhor termo económico-financeiro, legal e operacional.

## **Distribuição e *Private Label***

Num estado inicial, muitas marcas pretendem testar o seu produto/conceito em lojas multimarca, tirando partido da sua cadeia de distribuição e, desta forma, alavancando de forma segura a sua expansão noutros mercados.

Desta forma, a Retail Mind – Global Retail Services apresenta marcas e negócios a outras empresas de referência no setor de retalho em diversos países. Na mesma perspetiva, também fornece apoio na procura do melhor fornecedor/fabricante para o produto pretendido.

## **Projetos**

A Retail Mind – Global Retail Services é responsável pela iniciativa, desenvolvimento e comercialização de uma variedade de projetos. Alguns dos projetos já se encontram em funcionamento enquanto outros se encontram numa fase de desenvolvimento.

No decorrer do estágio, e tendo em conta os projetos de seguida apresentados, foram acompanhados os processos envolvidos nos projetos que ainda estão em desenvolvimento, bem como constrangimentos que possam ter surgido nos projetos em funcionamento. Apenas existiu colaboração em projetos que se encontram numa fase bastante inicial, pelo que não se encontram apresentados.

Os projetos que foram acompanhados mais de perto foram os seguintes: Azores *Retail Park*, Póvoa *Retail Park* e Sudoeste *Retail Park*, entre outros projetos que não são apresentados neste relatório de estágio. O projeto com maior dimensão e mediatismo foi o Sudoeste *Retail Park*, sendo o que terá mais destaque.

### **Azores *Retail Park* – Ponta Delgada**

Junto à Decathlon de Ponta Delgada, este *Retail Park* encontra-se em desenvolvimento.

**Figura 7 - Logotipo Azores *Retail Park***



**Fonte: Retail Mind - Global Retail Services**

## **Cantanhede *Retail Park* – Cantanhede**

Com frente para a N234, na cidade de Cantanhede, este *Retail Park* encontra-se em desenvolvimento.

**Figura 8 - Cantanhede *Retail Park***



Fonte: Retail Mind - Global Retail Services

**Figura 9 - Logotipo Cantanhede *Retail Park***



Fonte: Retail Mind - Global Retail Services

## Póvoa Retail Park – Póvoa De Varzim

Localizado junto ao parque da cidade da Póvoa de Varzim, este *Retail Park* encontra-se em desenvolvimento.

Figura 10 - Póvoa Retail Park



Fonte: Retail Mind - Global Retail Services

Figura 11 - Logotipo Póvoa Retail Park



Fonte: Retail Mind - Global Retail Services

## Fosforeira Galleries – Espinho (Em Funcionamento)

Edifício localizado no concelho de Espinho, na extinta fábrica de fósforos, composto por uma galeria comercial de 6 lojas e uma parte de habitação de 44 apartamentos. Conta também com parque interior na cave e um parque exterior, totalizando 234 lugares de estacionamento.

Figura 12 - Fosforeira Galleries



Fonte: fosforeira.pt

Figura 13 - Logotipo Fosforeira Galleries



Fonte: Retail Mind - Global Retail Services

**Figura 14 - Marcas Fosforeira Galleries**

Restauração

- Steak & Chicken

Supermercado

- Pingo Doce

Casa & Decoração

- Espaço Casa

Papelaria / Tabacaria

- Quiosque

**Fonte: Elaboração Própria**

## Rio Park – Monção (Em Funcionamento)

Estrategicamente localizado no concelho de Monção, este *retail park* conta com 22 lojas, alocando marcas nacionais e internacionais de renome, parque de estacionamento gratuito, zona de lazer, parque infantil, percursos pedestres, entre outras zonas complementares à experiência do consumidor.

Figura 15 - Rio Park Monção



Fonte: gruporio.pt

Figura 16 - Logotipo Rio Park Monção

**RIO PARK**  
**MONÇÃO**

Fonte: Retail Mind - Global Retail Services

**Figura 17 - Marcas Rio *Park* Monção**

#### Restauração

- Burger King
- Campião
- Don Genaro
- Crêpes & Moi

#### Informática

- Rádio Popular

#### Casa & Decoração

- Deborla
- Espaço Casa
- Noar

#### Desporto

- Seaside
- Sport Zone

#### Beleza

- Perfumes & Companhia
- Belle Beauté

#### Moda

- Norte Moda
- Atôla
- Diggy 's
- Bazar Do Rio
- Forte Store

#### Colchões

- Colchões & Companhia

#### Infantil

- Brinka

#### Supermercado

- Belita Supermercados

**Fonte: Elaboração Própria**

## Sudoeste *Retail Park* – Silves (Em Funcionamento)

Localizado junto à N125, na vila de Alcantarilha, este *Retail Park* conta com uma variedade de 19 lojas e 532 parques de estacionamento exteriores.

Figura 18 - Sudoeste *Retail Park*



Fonte: [vidaimobiliaria.com](http://vidaimobiliaria.com)

Figura 19 - Logotipo Sudoeste *Retail Park*



Fonte: Retail Mind - Global Retail Services

### Vila Retail Park – Ponte de Lima (Em Funcionamento)

Situado na vila de Ponte de Lima, este *retail park* conta com uma disponibilidade de 14 lojas e um estacionamento exterior de 280 lugares, garantindo carregamentos de carros elétricos para os consumidores.

Figura 20 - Vila Retail Park



Fonte: vidaimobiliaria.com

Figura 21 - Logotipo Vila Retail Park



Fonte: Retail Mind - Global Retail Services

**Figura 22 - Marcas Vila Retail Park**

**Casa & Decoração**

- Espaço Casa
- Agriloja

**Desporto**

- Seaside

**Moda**

- Tiffosi
- Outlaw

**Restauração**

- Panilima
- Nacos

**Informática**

- Lima & Malheiro
- Rádio Popular

**Supermercado**

- S. Gonçalo Supermercados / Talhos

**Fonte: Elaboração Própria**

## Sudoeste *Retail Park*

A iniciativa, desenvolvimento e comercialização do Sudoeste *Retail Park*, com início em Janeiro de 2020, foi da responsabilidade da Retail Mind – Global Retail Services, sendo que a sua construção ficou ao encargo da Telhabel Construções SA e a gestão de projeto foi realizada pela WORK 3 Engenharia & Consultoria Lda.

### Acessibilidade

Construído em Silves, uma cidade portuguesa no distrito de Faro, na região do Algarve, este município tem sofrido um aumento substancial de turismo nos últimos anos tendo-se tornado um destino de turismo cultural, representando uma das cidades mais antigas de Portugal.

Silves encontra-se numa posição estratégica de proximidade e acesso a outros municípios de referência na região do Algarve, sendo os mais relevantes Portimão, Albufeira e Armação de Pêra.

**Tabela 3 - Distâncias Municipios**

	Localização	População (2021)	
5 Minutos	Albufeira	44.164	
	Armação de Pêra	6.003	
	Porches	2.250	
10 Minutos	Portimão	59.845	
	Lagoa	23.724	
	Guia	4.758	
	Carvoeiro	4.702	
	Total		145.446

Fonte: Retail Mind - Global Retail Services; Pordata

As infraestruturas rodoviárias são diversificadas e de qualidade, apresentando acessos fáceis e cómodos. Silves serve-se da N125 que é considerada a rua com maior tráfego na região e, por este mesmo motivo, existe um constante congestionamento de trânsito.

Tendo em conta estas características geográficas, foi considerada que a melhor posição para desenvolvimento do Sudoeste *Retail Park* seria no terreno a sul do nó da N125 com a A22 em Alcantarilha, concelho de Silves, cumprindo assim a regulamentação municipal em vigor. Tendo em conta esta localização, tira-se proveito do congestionamento de trânsito existente entre os diferentes municípios.

Para evidenciar a posição pretendida, foi contratada uma entidade externa, ENGIMIND, para realizar um estudo de tráfego, circulação e estacionamento, referente ao Sudoeste *Retail Park*. Este estudo respondeu às exigências das disposições legais necessárias, tendo como objetivo estimar o impacto que o *shopping center* teria nas redes rodoviárias envolventes, em termos de tráfego e estacionamento, e comprovando a sua funcionalidade e viabilidade técnica. O estudo foi realizado em 2018 e os resultados revelaram um aumento de tráfego de, aproximadamente, 50% nas redes rodoviárias envolventes.

Em relação aos acessos rodoviários ao *retail park*, uma nova estrada foi construída, denominada ER125.11, que liga a rotunda de Alcantarilha a Armação de Pêra. O desenvolvimento da primeira secção desta estrada foi da responsabilidade do promotor do *shopping center*, sendo que representa a ligação entre a rotunda de Alcantarilha e a rotunda de acesso ao Sudoeste *Retail Park*.

**Figura 23 - Localização Sudoeste *Retail Park***



**Fonte: Retail Mind - Global Retail Services**

Ao realizar uma análise comercial é possível verificar que o *shopping center* mais perto do Sudoeste *Retail Park* se encontra a 11 minutos de distância de carro e o mais longe se encontra a 46 minutos de distância.

**Tabela 4 – Distâncias Shopping Centers**

	Shopping Center	Nº De Estacionamentos	Nº De Lojas
10 – 16 Minutos	Algarve Shopping	2533	128
	Albufeira Retail Park	410	10
	Albufeira Shopping	560	42
	Portimão Retail Center	425	11
17 – 25 Minutos	Aqua Portimão	1800	117
	Continente Centro Comercial Portimão	769	58
	Mar Shopping Algarve	3500	110
	Designer Outlet Algarve	3500	80
26 – 46 Minutos	Forum Algarve	2300	115
	Algarve Outlet	1100	80
	Tavira Gran-Plaza	993	110

Fonte: Retail Mind - Global Retail Services

**Figura 24 - Análise Comercial**



Fonte: Retail Mind - Global Retail Services

O Sudoeste *Retail Park* conta com 532 estacionamentos, espalhados por todo o espaço, que garantem comodidade para todos os consumidores e um fácil acesso à área pretendida.

**Figura 25 - Estacionamentos Sudoeste *Retail Park***



**Fonte: Retail Mind - Global Retail Services**

## **Ambiente**

No Sudoeste *Retail Park* apenas os espaços comuns são geridos pela equipa de marketing, sendo que tudo o que são lojas do *shopping center* e respetivas estratégias de marketing são da responsabilidade dos lojistas. Desta forma, apenas se pode considerar nesta análise os espaços comuns do Sudoeste *Retail Park*, nomeadamente, corredores, casas de banho, administração, segurança e espaços exteriores.

Relativamente à temperatura, não se verifica nem se otimiza a temperatura dos espaços comuns do Sudoeste *Retail Park*. Alguns lojistas têm este aspeto em conta, principalmente os espaços alimentares, como por exemplo o Sweet&Co, uma vez que trabalham com produtos que necessitam de uma temperatura ideal de conservação e as lojas tendem a atingir temperaturas elevadas.

Nos espaços comuns do Sudoeste *Retail Park* não é aplicado nenhum odor ambiente para melhorar a experiência do consumidor. Também não existe música ambiente ao longo das áreas, sendo mais um aspecto em falta.

É utilizada uma iluminação fria, tanto dentro dos espaços interiores como nos espaços exteriores, estando a mesma incluída nas despesas comuns do *retail park*. De forma a melhorar a iluminação das lojas e aumentar o destaque das marcas presentes no Sudoeste *Retail Park*, todas as insígnias afixadas têm iluminação. Relativamente ao parque de estacionamento e vias de acesso, existem vários postes de iluminação espalhados pertencentes à câmara municipal.

**Figura 26 - Postes De Iluminação**



**Fonte: Retail Mind - Global Retail Services**

Também existem três pontos de luz utilizados para serviços externos da autoria do Sudoeste *Retail Park*, bem como três quadros de eletricidade que não são visíveis (Anexo 3).

Figura 27 - Pontos De Luz



Fonte: Retail Mind - Global Retail Services

Todo o Sudoeste *Retail Park* utiliza um esquema de cores bastante neutro evidenciando uma imagem simples e minimalista, mas apresenta umas linhas arquitetónicas diferenciadas. Foge um pouco da típica imagem conceptualizada de *retail park*, apresentando uma aparência esteticamente rejuvenescida.

Ao longo do espaço, e do desenvolvimento do projeto, é possível evidenciar que o ambiente foi um fator relevante. Existem vários espaços naturais na parte exterior do Sudoeste *Retail Park*, sendo que a incorporação de elementos ecológicos nas lojas seria da responsabilidade das marcas.

## Oferta de Retalho

O Sudoeste *Retail Park* tem uma disponibilidade de, aproximadamente, 14.500 m<sup>2</sup>, repartidos por 19 lojas. Atualmente, existe uma diversidade de 21 marcas a ocupar estes espaços, contando com uma diversificação de setores, como decoração, eletrónica, saúde, desporto, supermercado, restauração, entre outros (Anexo 4).

Dentro da loja ocupada pelo Continente Bom Dia existe mais que uma marca presente, sendo que dentro existem pequenas lojas e uma cafetaria, além do supermercado.

De momento a loja nº28 encontra-se vazia, aguardando uma nova ocupação.

Tenta englobar uma variedade de marcas de forma a cativar o máximo de consumidores e satisfazer as suas necessidades nas diversas áreas existentes. Existe uma loja de âncora, representando uma loja de maior dimensão que tem presente uma marca conhecida nacionalmente e/ou internacionalmente que, neste caso, é o Continente Bom Dia.

**Tabela 5 - Oferta de Retalho**

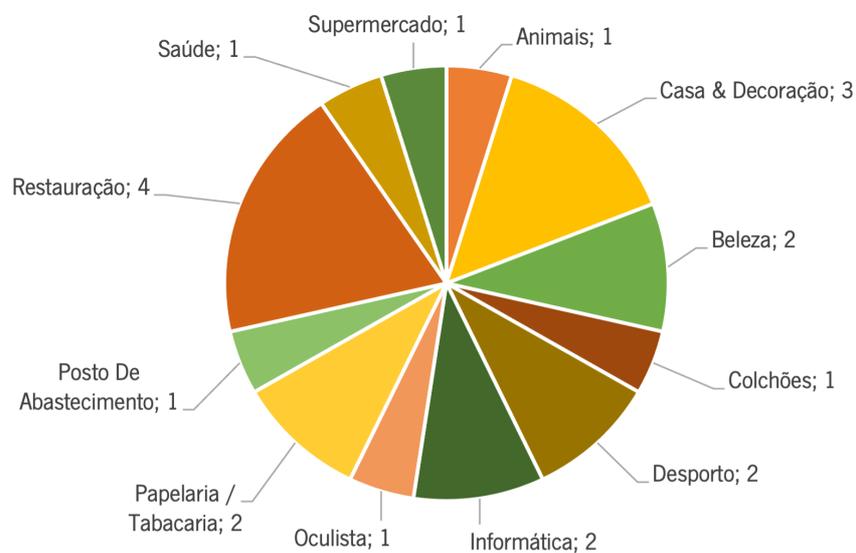
Nº Da Loja – Conforme Planta	Insignia	Área (m2)
Loja 1 – 3	Naterial	1.032,06
Loja 4	ColchaoNet	576,31
Loja 5 – 6	Espaço Casa	1.426,9
Loja 7 – 9	Rádio Popular	1.384,26
Loja 10	PetOutlet	298,58
Loja 11 – 12	Hôma	2.593,92
Loja 13	Papelaria Arco íris	718,32
Loja 14	Sport Zone	718,32
Loja 15	Seaside	718,32
Loja 18 – 23	Continente Bom Dia (+ BAGGA + The Hair Shop + Mobile Hub)	2.910,06
Loja 25	Farmácia Sudoeste	205,98
Loja 26	Tabacaria Arco Íris	105,96
Loja 27	Barber Shop	105,96
Loja 28	-	104,5
Loja 29	O Seu Bitoque	104,5
Loja 30 – 31	Fábrica Dos Óculos	412,86
Loja 32	Burger King	354
Loja 33 – 34	Sweet&Co	111,48
Loja 35	Alves Bandeira	618,9

Fonte: Retail Mind - Global Retail Services

Analisando todas as marcas presentes e os setores correspondentes, é possível verificar que o setor de artigos para casa é o mais predominante na oferta de retalho, seguido pelo setor de desporto, artigos de papelaria / tabacaria, informática e beleza.

Também será abordado o setor de restauração, que apresenta uma presença predominante no Sudoeste *Retail Park*, considerado como oferta de lazer.

**Figura 28 - Setores Sudoeste *Retail Park***



**Fonte: Elaboração Própria**

## **Oferta de Lazer**

A oferta de lazer do Sudoeste *Retail Park* é bastante balanceada, considerando uma mistura de entretenimento permanente e entretenimento temporário e de eventos especiais.

Atualmente, é possível verificar a existência de três espaços permanentes de restauração e snack-bars, sendo este setor representado pelo Burger King, Sweet&Co e pelo O Seu Bitoque. Dentro do Continente Bom Dia também existe uma cafetaria, denominada BAGGA, que será considerada como um espaço independente tendo em conta o fluxo de clientes. Tendo em conta informação interna, vários consumidores optam pela cafetaria BAGGA em relação ao Sweet&Co.

Estas quatro marcas foram consideradas no desenvolvimento do Sudoeste *Retail Park* e ocupam uma posição de entretenimento permanente ao longo de todo o ano, tornando-se um elemento de diferenciação relativamente a outros *shopping centers* do mesmo formato que não apresentam a mesma qualidade nos seus espaços de restauração.

Relativamente a entretenimento temporário e eventos especiais, o Sudoeste *Retail Park* tenta sempre implementar atividades mais sazonais que sejam divertidas e atraiam mais consumidores para o espaço. Estas atividades tendem a servir de promoção para o Sudoeste *Retail Park* o que, para além de dinamizar a oferta presente para os consumidores habituais, funciona como marketing para atrair novos consumidores.

Na data de abertura do Sudoeste *Retail Park* foi realizado um evento de inauguração com várias atividades para atrair consumidores. Existia uma carrinha a circular pela cidade a promover a abertura e a entregar apenas um chinelo de praia. Depois, os consumidores poderiam dirigir-se até ao Sudoeste *Retail Park* e recolher gratuitamente o outro chinelo, completando o par. Uma vez no Sudoeste *Retail Park*, os consumidores poderiam encontrar também uma roda da sorte com a possibilidade de ganhar vários prémios.

**Figura 29 - Carrinha Publicidade Sudoeste *Retail Park***



Fonte: Retail Mind - Global Retail Services

Figura 30 - Barraquinha Dos Chinelos



Fonte: Retail Mind - Global Retail Services

Na data da inauguração também foram utilizados vários ativos de marketing, como placas de rua, anúncios em jornais e publicidade na rádio, nomeadamente na RFM. (Anexo 5)

Foi realizado um evento de Natal que consistiu na colocação de uma árvore de Natal iluminada no centro do Sudoeste *Retail Park* com vários logos correspondentes ao *shopping center*.

Figura 31 - Evento De Natal



Fonte: Retail Mind - Global Retail Services

Foi montada uma tenda da Auditiv e um autocarro decorado circulou pela cidade, durante dois dias, a promover a marca e os aparelhos auditivos. No Sudoeste *Retail Park* eram realizados rastreios auditivos numa carrinha.

**Figura 32 - Tenda e Autocarro Auditiv**



Fonte: Retail Mind - Global Retail Services

**Figura 33 - Carrinha Auditiv**



Fonte: Retail Mind - Global Retail Services

Em parceria com a associação Americancars Algarve foram expostos no parque de estacionamento do Sudoeste *Retail Park* vários carros americanos e foi realizado um convívio.

**Figura 34 - Americancars Algarve**



**Fonte: Retail Mind - Global Retail Services**

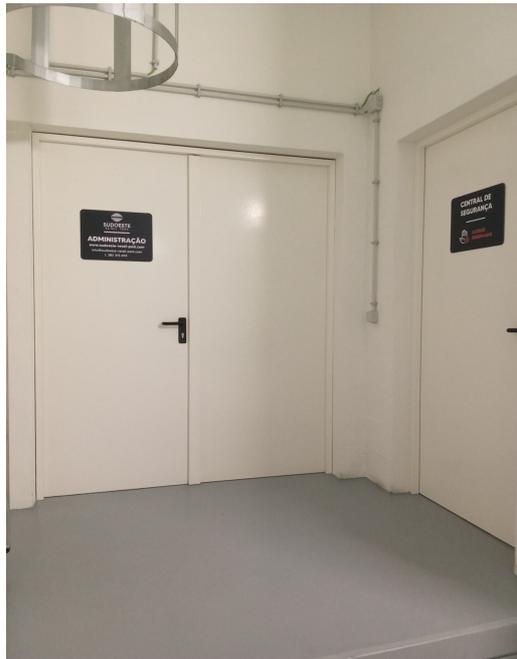
## **Instalações**

O Sudoeste *Retail Park* funciona diariamente das 10h às 22h na estação do verão e das 10h às 21h na estação do Inverno, com exceção de datas especiais. Na época de Natal funciona das 10h às 18h30; na passagem de ano funciona entre as 10h e as 19h.

Oferece segurança 24 horas da empresa “Strong Charon, Soluções de Segurança, S.A.”, em turnos de 12 horas, para os seus consumidores e lojistas, contando com 8 seguranças. Todos os seguranças circulam pelo espaço com uniformes, contribuindo para a perceção de segurança, e encontram-se disponíveis para qualquer assunto necessário. Também existem várias câmaras de vigilância espalhadas pelo Sudoeste *Retail Park* onde as imagens são monitorizadas na sala de segurança pelos respetivos seguranças.

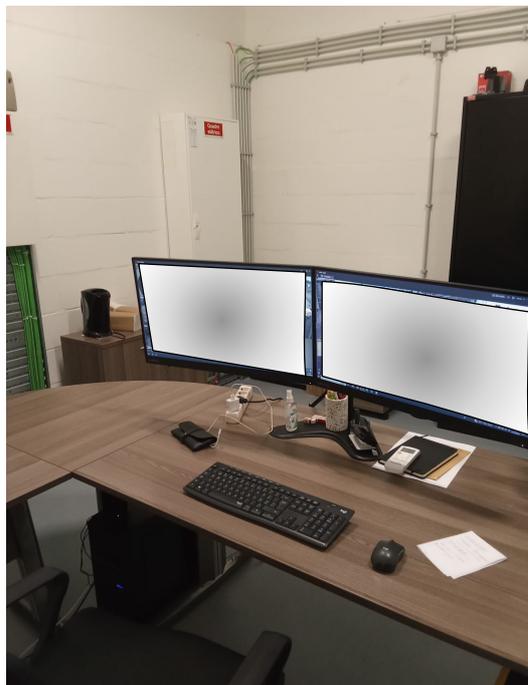
A administração é responsável por recolher e resolver reclamações relacionadas com o funcionamento dos espaços comuns do Sudoeste *Retail Park*, sendo que também serve de ponte reencaminhando as reclamações para os lojistas, quando as mesmas são relacionadas com as marcas.

**Figura 35 - Acesso Central De Segurança e Administração**



**Fonte: Retail Mind - Global Retail Services**

**Figura 36 - Central De Segurança**



**Fonte: Retail Mind - Global Retail Services**

**Figura 37 – Administração**

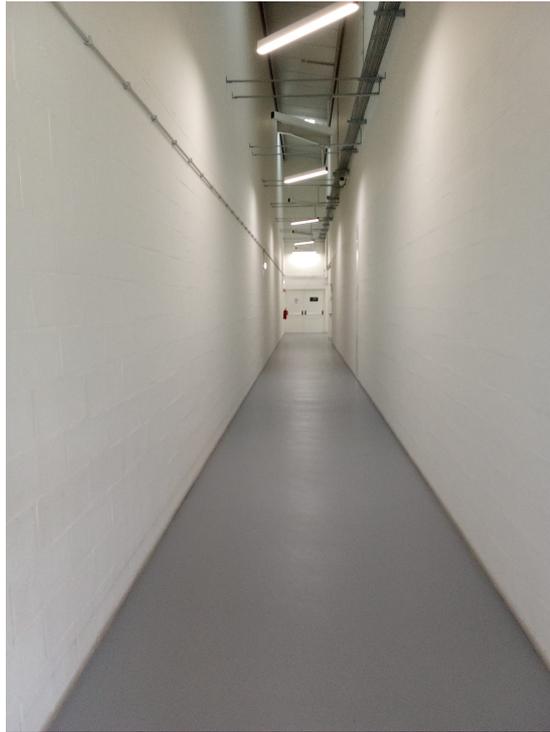


**Fonte: Retail Mind - Global Retail Services**

A limpeza do Sudoeste *Retail Park* é realizada diariamente pela empresa “Iberlim - Sociedade Técnica de Limpezas, S.A.”, entre as 8h e as 17h. É realizada por uma funcionária, vestida de uniforme, sendo que apenas é realizada a limpeza dos espaços comuns – central de segurança, administração, corredores, as duas casas de banho e espaço exterior. A limpeza das lojas é da responsabilidade dos lojistas.

É relevante referir que nas duas casas de banho, masculinas e femininas, existem casas de banho adaptadas, de carácter obrigatório no desenvolvimento dos projetos.

**Figura 38 – Corredor**



**Fonte: Retail Mind - Global Retail Services**

**Figura 39 - Casas De Banho**



**Fonte: Retail Mind - Global Retail Services**

A “Blueotter, SGPS S.A.” garante a limpeza de resíduos do Sudoeste *Retail Park*, sendo depois responsável por assegurar as melhores soluções ambientais e salvaguardar os recursos naturais. Desta forma, é da sua responsabilidade a recolha dos contentores RSU, realizada 4 vezes por semana, e também a recolha do cartão acumulado, realizada 2 vezes por semana.

A recolha das paletes de madeira é realizada pela empresa “As Tuas Paletes - Soluções Em Madeira, Unipessoal, LDA.”, sendo efetuada sempre que necessário, conforme a acumulação das mesmas.

Existe sistema de rega e um jardineiro é responsável pela manutenção do espaço exterior, sempre que necessário.

## **Atmosfera**

O Sudoeste *Retail Park* tem uma atmosfera animadora e agradável, onde os consumidores aproveitam o espaço exterior para passear e visitar as diferentes lojas.

Os diversos eventos promovem uma atmosfera encantadora que suscitam estímulos divertidos nos consumidores e promovem a permanência no espaço, tornando a sua visita mais prazerosa e transformando a sua experiência de compra numa experiência de lazer.

## **Auto Congruência**

O Sudoeste *Retail Park* não faz segmentação dos seus consumidores, tentando abranger o máximo de pessoas possível. O conceito de auto congruência explica que as pessoas vão comparar a imagem do objeto alvo, neste caso o Sudoeste *Retail Park*, ao seu próprio estatuto social e à sua própria imagem, questionando-se se o sítio em questão será para pessoas como ela, se é o estilo de vida desejado, entre outras questões.

O próprio conceito de *Retail Park* contraria isso e tenta incluir o máximo de setores dentro do mesmo espaço, a preços acessíveis, de forma a incluir uma diversidade de produtos que possa satisfazer o máximo de consumidores possíveis nas suas visitas. Os *retail parks* são construídos para visitas realizadas com um propósito, mas deverão servir as necessidades de todos os consumidores e, desta forma, não devem segmentar o seu mercado.

Sendo assim, e tendo em conta a auto congruência do Sudoeste *Retail Park*, todos os consumidores se podem identificar com o espaço, tanto socialmente como economicamente, tornando a sua estadia atrativa e confortável.

## Recomendações A Implementar

---

Começando pela **acessibilidade**, tendo em conta estudos realizados anteriormente (Calvo-Porrall & Lévy-Mangín, 2018), esta não é a principal variável que os consumidores têm em conta quando analisando a atratividade.

Uma explicação possível poderá ser o fato de atualmente todos os *shopping centers* serem desenvolvidos tendo em conta o melhor posicionamento geográfico, um parque de estacionamento que reúna condições ideais para os consumidores e um horário de funcionamento alargado, garantindo o máximo de comodidade para os consumidores pelo que, reunir este conjunto de condições, se torna algo necessário para começar a competir equitativamente.

Desta forma, e sendo uma condição que atualmente todos os *shopping centers* reúnem, na perspetiva dos consumidores a acessibilidade não apresentará uma influência significativa na atratividade dos mesmos porque será algo essencial, quase garantido.

O Sudoeste *Retail Park* encontra-se bem posicionado, garantindo umas condições excelentes de acesso e comodidade para os consumidores visitarem o espaço pelo que, a única sugestão, seria garantir um horário de funcionamento alargado, dentro das normas legais.

Em relação ao **ambiente**, e avaliando estudos anteriores (Ainsworth & Foster, 2017; Biswas et al., 2017; Calvo-Porrall & Lévy-Mangín, 2018), esta variável é um dos principais fatores de atratividade, incorporando uma série de ferramentas que podem ser trabalhadas.

A temperatura dos *shopping centers* deve ser otimizada uma vez que temperaturas baixas ou elevadas influenciam a perceção e o comportamento dos consumidores. No Sudoeste *Retail Park* a temperatura dos espaços não é regularizada pelo que, enquanto sugestão, poderiam otimizar a temperatura dos espaços comuns, bem como das lojas, se possível. A temperatura das lojas seria da responsabilidade dos lojistas, porém, ao otimizar a temperatura de todos espaços seria possível melhorar o ambiente e, conseqüentemente, a atratividade do espaço.

A aromatização dos espaços é uma ferramenta muito utilizada e funciona como posicionamento tanto para marcas como para *shopping centers*, atribuindo um cheiro a um certo negócio. O Sudoeste *Retail Park* não utiliza nenhum odor ambiente nos espaços comuns pelo que, poderiam optar pelo marketing olfativo e fazer a aromatização do ambiente de forma manual, com um spray, ou de forma automática, com um equipamento. Trabalhar esta medida, em conjunto com as lojas do Sudoeste *Retail Park*, poderia melhorar o ambiente e criar uma experiência mais positiva para os seus clientes.

Utilizar música nos espaços comuns e nas lojas utiliza o marketing sensorial para melhorar a experiência e conectar o negócio ao consumidor. Desta forma, seria vantajoso utilizar, por exemplo, música mais agitada e animada em lojas de desporto e para adolescentes enquanto que, em lojas de decoração e de roupa feminina poderiam utilizar uma música mais calma, indo de encontro ao atendimento mais formal. Nos espaços comuns poderia ser utilizada uma playlist que agrade a todos os gostos, como lounge, jazz, entre outros estilos. Em certas alturas do ano, e na realização de eventos, também poderiam utilizar músicas especiais, para melhorar a envolvente, como músicas de natal, Halloween, entre outros.

Sendo que o Sudoeste *Retail Park* não utiliza música nos espaços comuns, sugere-se a integração de colunas nos mesmos e ao longo dos espaços exteriores de forma a maximizar a potencialidade destes ambientes na experiência de compra do consumidor.

Relativamente à iluminação, a tonalidade/temperatura da mesma tem efeitos psicológicos no consumidor pelo que deve fazer uma escolha adequada. É aconselhada a utilização de uma iluminação neutra, tanto nos espaços comuns como nas lojas, uma vez que é a mais adequada para a área de comércio e escritórios, enquanto que luzes frias seriam mais adequadas para indústria e luzes quentes para habitação e áreas de descanso, uma vez que transmite uma sensação de conforto e relaxamento.

Tendo em conta esta informação, criar um equilíbrio entre as diferentes iluminações e alterar conforme as diferentes áreas existentes de forma a estimular o consumidor seria a melhor opção, principalmente para os lojistas. No entanto, ocasionando apenas um tipo de iluminação, a melhor opção seria uma iluminação neutra de forma a manter uma boa iluminação e transmitir uma sensação de rápida negociação, produtividade e atenção. Transmitir a ideia de que se oferecem produtos de forma rápida e eficiente, atendendo o máximo de clientes durante o dia.

O Sudoeste *Retail Park* apresenta um esquema de cores bastante neutro e uma arquitetura diferenciadora o que, tendo em conta outros *retail parks* existentes, se revela fugir da imagem tipicamente conceituada, chamando a atenção aos consumidores. Tendo em conta que cada cor cria uma sensação nos consumidores, sugere-se explorar essa vertente e tentar incluir mais estímulos ao longo do Sudoeste *Retail Park*. Pequenos pormenores ao longo das cores neutras do edifício, com diferentes cores impactantes, de forma a estimular os consumidores como por exemplo, amarelo para otimismo, vermelho para excitação, azul para serenidade, entre outros.

Também se poderia fazer uma ilustração numa das fachadas com algum tema atual relevante (ex: momentos alusivos aos direitos humanos), incluindo arte no edifício, que poderia servir como ponto turístico e local de fotos para vários consumidores que frequentam o local. Para pintar a fachada, de forma a divulgar o trabalho de artistas mais pequenos e promover o projeto, sugere-se a abertura de um concurso para pintura da fachada, com direito a uma remuneração para o vencedor.

Tendo em conta que um design ambiental e elementos ecológicos influenciam as atitudes dos consumidores, sugere-se a realização de alguns eventos de carácter ambiental e a integração de mais elementos verdes. Poderiam incluir nos espaços exteriores alguns bancos que serviriam de áreas de repouso / lazer, sendo que a sua construção poderia ser um evento ecológico. Utilizar paletes de madeira para criar alguns bancos, recolher lixo na área, plantar árvores, entre outras atividades.

Estudos realizados anteriormente (Calvo-Porrall & Lévy-Mangin, 2018; J. C. Chebat et al., 2010) indicam que uma **oferta de retalho** variada é essencial para garantir a atratividade de um *shopping center*. O *Sudoeste Retail Park* tem, de momento, a loja nº 19 vazia pelo que poderia aproveitar para inserir um novo setor na sua carteira de marcas disponíveis e aumentar a variedade. Tendo em conta os setores em falta poderia optar por uma marca de moda, infantil ou mesmo um tipo de entretenimento permanente.

Existem quatro lojas de entretenimento no *Sudoeste Retail Park*, todas de restauração, pelo que tendo em atenção a relação positiva existente entre a **oferta de lazer** e a satisfação do consumidor (Khalaf Ahmad, 2012; Patel & Sharma, 2009b; Wakefield & Baker, 1998) seria possível tentar estabelecer na loja nº 19 um tipo de estabelecimento permanente como, por exemplo, um espaço arcade, bowling, laser-tag, spa, ginásio, entre outros tendo em conta a área necessária para a marca em questão.

No entanto, sendo o *Sudoeste Retail Park* um *shopping center* já desenvolvido, existe dificuldade em trabalhar a oferta de lazer permanente, pelo que uma boa opção seria explorar de forma mais frequente o entretenimento temporário e eventos especiais, adaptando os mesmos de acordo com os eventos da região e as celebrações locais. Algumas sugestões de eventos especiais passam por apresentações musicais, lançamento de um filme ou livro, eventos desportivos, eventos de caridade, eventos de uma estação de rádios e/ou entretenimento durante estações especiais (Halloween, Black Friday, Natal, etc.), entre outros eventos.

## Conclusão

---

Este relatório de estágio compromete-se a responder a duas questões de investigação, sendo que cada uma se segmenta numa série de objetivos. A primeira questão de investigação, **“Que motivações existem para a internacionalização das cadeias de retalho?”**, aborda o processo de internacionalização das cadeias de retalho e os incentivos à internacionalização para o mercado português.

Tendo em conta o estudo realizado por Hollander (1970), existem dois tipos de envolvimento em retalho internacional: a (1) procura de recursos, que inclui como exemplo a exportação e importação, e (2) servir novos mercados, caracterizado pelo atendimento de mercados não domésticos.

Conforme Vida et al. (2000), num envolvimento em retalho internacional para servir novos mercados os retalhistas expandem as suas operações para mercados internacionais, sendo que as suas atividades de atendimento ao mercado estabelecem uma presença física de retalho. Neste tipo de envolvimento são relacionados cinco fatores: a (1) vantagem competitiva, o (2) conhecimento internacional, a (3) experiência internacional, as (4) atitudes da gestão e a (5) dimensão dos retalhistas.

Estes cinco fatores devem ser analisados antes de tomar uma decisão de envolvimento em retalho internacional, sendo que no modelo de internacionalização proposto por Dimitrova et al. (2018) são considerados como incentivos e impedimentos à internacionalização de retalho.

O modelo de Dimitrova et al. (2018) relaciona os (1) incentivos e impedimentos à internacionalização de retalho com a (2) formulação de uma estratégia de retalho e a (3) performance da internacionalização de retalho, admitindo que existe sempre um feedback cíclico entre estas três dimensões, estabelecendo um processo constante de aprendizagem a partir das experiências de expansão, permitindo fazer ajustes de forma a melhorar a performance.

Enquanto sugestão, as cadeias de retalho que pretendem expandir internacionalmente poderiam optar inicialmente por um envolvimento em retalho internacional de procura de recursos. Desta forma, ao recorrer a exportações e importações enquanto método de entrada nos novos mercados, é possível estar exposto a menos riscos e custos associados às operações, permitindo testar o novo mercado de forma mais segura. Seria possível exportar para lojas já estabelecidas no mercado pretendido e obter feedback.

Concretizada a expansão internacional via exportação e importação, poder-se-ia ocasionar um envolvimento em retalho internacional para servir novos mercados onde, após análise, se estabeleceria uma presença física no novo mercado.

Durante o estágio estes contributos da literatura serviram de base para a análise de Portugal enquanto destino para a internacionalização de cadeias de retalho internacionais. A análise estratégica e económica realizada mostrou que Portugal se revela bastante atrativo para cadeias de retalho internacionais expandirem e se estabelecerem no país. De facto, Portugal apresenta uma localização estratégica que serve de ponto de entrada para diversas localizações geográficas. Aliado às suas excepcionais infraestruturas físicas, de transportes e telecomunicações, é caracterizado pela sua hospitalidade e estabilidade política e social, sendo um país de fácil integração, seguro e agradável.

Finalmente é de destacar que, quanto aos recursos humanos, as empresas multinacionais podem contar com talentos altamente qualificados, uma cadeia de abastecimento local eficiente, infraestruturas excelentes e baixo risco e custo operacional.

A segunda questão de investigação, **“Que variáveis influenciam a atratividade dos *shopping centers*?”**, segmenta-se em objetivos como compreender as variáveis que influenciam a atratividade dos *shopping centers* e o efeito das mesmas. Também se pretende, após realizada a análise ao Sudoeste *Retail Park*, sugerir algumas medidas a implementar de forma a potencialmente aumentar a atratividade.

Para entender de que forma cada variável influencia o comportamento dos consumidores e, conseqüentemente, a atratividade dos *shopping centres*, foi criado um modelo explicativo que relaciona variáveis como: (1) acessibilidade, (2) ambiente, (3) oferta de retalho, (4) oferta de lazer, (5) instalações, (6) atmosfera e (7) auto congruência. De seguida o (8) desejo de ficar media uma relação positiva com a (9) satisfação, que por sua vez media uma relação positiva com o (10) *patronage intention*.

Conforme estudos realizados anteriormente, estas variáveis apresentam uma relação positiva entre si, sendo cada uma quantificada numa medida diferente, o que permite aos gestores dos *shopping centers* tomar decisões acerca de quais as melhores ferramentas a explorar de forma a maximizar a lucratividade do estabelecimento.

Este modelo é assim relevante para identificar, desenvolver e avaliar projetos de retalho. O estudo de caso do Sudoeste *Retail Park* à luz deste modelo permitiu propor um conjunto de recomendações de melhoria. Os gestores do Sudoeste Retail Park poderão analisar as medidas

sugeridas, de acordo com o modelo explicativo proposto, e avaliar que medidas apresentam uma implementação mais imediata, facilitada e de custo reduzido. Organizar um plano de atuação e trabalhar na atratividade do estabelecimento conforme as medidas propostas e o orçamento disponível.

## **Sugestões Para Estudos Futuros**

O modelo de envolvimento em retalho internacional para procura de recursos não foi explorado, tendo sido considerado pouco relevante para o relatório de estágio em questão. No entanto, por vezes, a importação e/ou exportação poderá ser uma estratégia de internacionalização viável para várias cadeias de retalho, pelo que deveria ser um modelo explorado de forma mais profunda em estudos futuros. Várias cadeias de retalho poderão tentar entrar noutras lojas multimarcas que já se encontrem estabelecidas no mercado estrangeiro, obtendo feedback e percebendo a dinâmica externa. Isto também seria possível como forma de entrada em *shopping centers* já lotados pelo que seria interessante aprofundar esta vertente.

Os modelos de internacionalização de Vida et al. (2000) e Dimitrova et al. (2018) não são aprofundados. Futuramente poder-se-ia fundamentar o modelo com exemplos práticos de internacionalização de cadeias de retalho e examinar cada variável estudando a contribuição de cada no processo de internacionalização e a forma como as empresas adaptam a sua estratégia.

Seria interessante fazer um estudo de mercado para perceber quais as principais cadeias de retalho internacionais que não estão estabelecidas em Portugal e tentar perceber um padrão nos países onde estão estabelecidas. Ao fazer isto poderia ser possível descobrir uma razão para estas cadeias não escolherem Portugal como um destino alvo na sua estratégia de expansão.

Deveria ser criado um plano de recomendações a implementar mais objetivo e de fácil implementação para a empresa. Em estudos futuros poderiam apresentar soluções mais concretas com empresas a contratar, orçamentos associados, imagens das soluções propostas. Um plano de fácil análise é essencial para visualizar o resultado final e as consequências associadas à sua implementação.

## Referências

---

- Abaza, M. (2001). Shopping Malls, Consumer Culture and the Reshaping of Public Space in Egypt. *Theory, Culture & Society*, 18(5), 97–122. <https://doi.org/10.1177/02632760122051986>.
- Ainsworth, J., & Foster, J. (2017). Comfort in brick and mortar shopping experiences: Examining antecedents and consequences of comfortable retail experiences. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 35, 27–35. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.11.005>
- Al., B. et. (2002). The Influence of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise Value and Patronage Intentions. *Journal Marketing*, 66, 120–141.
- Alavi, S.A., Rezaei, S., Valaei, N. and Wan Ismail, W. K. (2016). Examining shopping mall consumer decision-making styles, satisfaction, and purchase intention. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 26(3), 272–303.
- Alexander, N. (1997). *International Retailing*. Oxford, UK: Blackwell Business.
- Alnawas, I., & Hemsley-Brown, J. (2018). The differential effect of cognitive and emotional elements of experience quality on the customer-service provider's relationship. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 46(2), 125–147. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-03-2017-0058>
- Amérigo, M., García, J.A. and Sánchez, T. (2013). Actitudes y comportamiento hacia el medio ambiente natural. Salud medioambiental y bienestar emocional. *Universitas Psychologica*, 12(3), 845–856.
- Anselmsson, J. (2016). Effects of shopping centre re-investments and improvements on sales and visit growth. *Journal of Retailing & Consumer Services*, 32(1), 139–150.
- Anselmsson, Johan. (2016). Effects of shopping centre re-investments and improvements on sales and visit growth. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 32(1), 139–150. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.06.009>
- APCC. (2017). *Anuário dos Centros Comerciais Portugal 2017*.
- APCC. (2020). Definição de Centro Comercial. Retrieved from <https://www.apcc.pt/centros-comerciais/definicoes-e-tipologias/definicao-de-centro-comercial/3>
- Babin, B. J., & Attaway, J. S. (2000). Atmospheric affect as a tool for creating value and gaining share of customer. *Journal of Business Research*, 49(2), 91–99. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00011-9](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00011-9)

- Babin, B. J., Chebat, J.-C., & Michon, R. (2004). Perceived appropriateness and its effect on quality, affect and behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *11*(5), 287–298. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2003.09.002>
- Babin, B. J., & Darden, W. R. (1996). Good and bad shopping vibes: Spending and patronage satisfaction. *Journal of Business Research*, *35*(3), 201–206. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(95\)00125-5](https://doi.org/10.1016/0148-2963(95)00125-5)
- Babin, B. J., Hardesty, D. M., & Suter, T. A. (2003). Color and shopping intentions. *Journal of Business Research*, *56*(7), 541–551. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00246-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00246-6)
- Bäckström, K. (2011). Shopping as leisure: an exploration of manifoldness and dynamics in consumers shopping experiences. *Journal of Retailing & Consumer Services*, *18*(3), 200–209.
- Baker, J., Parasuraman, A., Grewal, D., & Voss, G. B. (2002). The influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patronage intentions. *Journal of Marketing*, *66*(2), 120–141. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.2.120.18470>
- Baker, J., & Wakefield, K. L. (2012). How consumer shopping orientation influences perceived crowding, excitement, and stress at the mall. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *40*(6), 791–806. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0284-z>
- Banerjee, N. (2012). A study on the attractiveness dimensions of shopping malls an Indian perspective. *International Journal of Business and Social Science*, *3*(2), 102–111.
- Bearden, W. O. (1977). Determinant Attributes of Store Patronage: downtown versus outlying Shopping Centers. *Journal of Retailing*, *53*(2), 15–22.
- Berman, B. and Evans, J. R. (1995). *Retail Management: A Strategic Approach* (6th ed). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc.
- Biehl-Missal, B. and Saren, M. (2012). Atmospheres of seduction: a critique of aesthetic marketing practices. *Journal of Macromarketing*, *32*(2), 168–180.
- Bigne, A.J., Chumpitaz, R., Swaen, V. and Simó, L. A. (2006). Efectos de las variables ambientales y atribución en las emociones en Centros Comerciales. Una aplicación en la compra de perfumería y cosmética. *Revista Española de Investigación de Marketing*, *10*(17), 45–68.
- Bigné, E. and Andreu, L. (2004). Emociones, satisfacción y lealtad del consumidor en entornos comerciales. *Distribución y Consumo*, *76*(2), 77–87.
- Biswas, D., Szocs, C., Chacko, R., & Wansink, B. (2017). Shining Light on Atmospheric: How Ambient Light Influences Food Choices. *Journal of Marketing Research*, *54*(1), 111–123.

<https://doi.org/10.1509/jmr.14.0115>

- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57. <https://doi.org/10.2307/1252042>
- Blut, M., Teller, C., & Floh, A. (2018). Testing Retail Marketing-Mix Effects on Patronage: A Meta-Analysis. *Journal of Retailing*, 94(2), 113–135. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2018.03.001>
- Boatwright, P. and Nunes, J. (2001). Reducing assortment: an attribute-based approach. *Journal of Marketing*, 65(3), 50–63.
- Borgers, A. and Vosters, C. (2011). Assessing preferences for mega shopping centres: a conjoint measurement approach. *Journal of Retailing & Consumer Services*, 18(4), 322–332.
- Brengman, M., Willems, K. and Joye, Y. (2012). The impact of in-store greenery on customers. *Psychology & Marketing*, 29(11), 807–821.
- Calvo-Porrá, C., & Lévy-Mangin, J. P. (2018). Pull factors of the shopping malls: an empirical study. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 46(2), 110–124. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-02-2017-0027>
- Cavusgil, S. T. (1982). Some Observations on the Relevance of Critical Variables for Internationalization Stages,. In M. R. C. and G. Tesar (Ed.), *Export Management: An International Context* (pp. 55–62). Praeger Publishers.
- Cavusgil, S. T. (1984). Organizational Characteristics Associated With Export Activity. *Journal of Management Studies*, 21(1), 3–22. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1984.tb00222.x>
- Cavusgil, S. T., & Nevin, J. R. (1981). State-of-the-Art in International Marketing: An Assessment. In B. M. E. and K. J. Roering (Ed.), *Review of Marketing*, (pp. 195–216). American Marketing Association.
- Cerdá Suárez, L. M., Fernández Nogales, A., & Rebollo Arévalo, A. (2007). Atributos para el éxito de una zona comercial: Una evidencia empírica en el municipio de Getafe. *Distribución y Consumo*, 17(95), 16–31. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2379742>
- Chebat, J.-C., & Morrin, M. (2007). Colors and cultures: Exploring the effects of mall décor on consumer perceptions. *Journal of Business Research*, 60(3), 189–196. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.11.003>
- Chebat, J.-C., Sirgy, M. J., & St-James, V. (2006). Upscale image transfer from malls to stores: A self-image congruence explanation. *Journal of Business Research*, 59(12), 1288–1296.

- <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.09.007>
- Chebat, J. C., Michon, R., Haj-Salem, N., & Oliveira, S. (2014). The effects of mall renovation on shopping values, satisfaction and spending behaviour. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(4), 610–618. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.04.010>
- Chebat, J. C., Sirgy, M. J., & Grzeskowiak, S. (2010). How can shopping mall management best capture mall image? *Journal of Business Research*, 63(7), 735–740. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.05.009>
- Chernysheva, A. M., Trofimova, A. A., Kalygina, V. V., & Bulatenko, M. A. (2019). Factors of developing international retail chain brands in the regions of the Russian Federation. *Space and Culture, India*, 6(5), 115–123. <https://doi.org/10.20896/SACI.V6I5.479>
- Cohen, N. (2002). *America's Marketplace: The History of Shopping Centers*. Lyme, CT: Greenwich Publishing Group.
- Custers, P., de Kort, Y., IJsselsteijn, W., & de Kruiff, M. (2010). Lighting in retail environments: Atmosphere perception in the real world. *Lighting Research & Technology*, 42(3), 331–343. <https://doi.org/10.1177/1477153510377836>
- Damian, D. S., Curto, J. D., & Pinto, J. C. (2011). The impact of anchor stores on the performance of shopping centres: The case of Sonae Sierra. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 39(6), 456–475. <https://doi.org/10.1108/09590551111137994>
- Davis, L., & Hodges, N. (2012). Consumer shopping value: An investigation of shopping trip value, in-store shopping value and retail format. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(2), 229–239. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2012.01.004>
- Dawson, S., Bloch, P.H., Ridgway, N. M. (1990). Shopping motives, emotional states, and retail outcomes. *J. Retailing*, 66, 408–427.
- De Juan, M. D. (2004). Why do people choose the shopping malls? The attraction theory revisited: a Spanish case. *Journal of International Consumer Marketing*, 17(4), 71–96.
- De Nisco, A., & Napolitano, M. R. (2006). Entertainment orientation of Italian shopping centres: Antecedents and performance. *Managing Service Quality*, 16(2), 145–166. <https://doi.org/10.1108/09604520610650628>
- De Nisco, A., & Warnaby, G. (2013). Shopping in downtown. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41(9), 654–670. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-05-2013-0106>
- Dennis, C., Newman, A., Michon, R., Josko Brakus, J., & Tiu Wright, L. (2010). The mediating effects of perception and emotion: Digital signage in mall atmospherics. *Journal of Retailing*

- and Consumer Services*, 17(3), 205–215.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2010.03.009>
- Dimitrova, B. V., Rosenbloom, B., Larsen Andras, T., & Kim, S. (2018). Retail internationalization: A review and directions for future research. *Journal of Marketing Channels*, 25(1–2), 1–21.  
<https://doi.org/10.1080/1046669X.2019.1646183>
- do Paço, A., & Raposo, M. (2009). “Green” segmentation: An application to the Portuguese consumer market. *Marketing Intelligence and Planning*, 27(3), 364–379.  
<https://doi.org/10.1108/02634500910955245>
- El-Adly, M. I. (2007). Shopping malls attractiveness: A segmentation approach. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 35(11), 936–950.  
<https://doi.org/10.1108/09590550710828245>
- El-Adly, M. I., & Eid, R. (2015). Measuring the perceived value of malls in a non-Western context: the case of the UAE. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 43(9), 849–869. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-04-2014-0045>
- El Hedhli, K., Chebat, J.-C. and Sirgy, J. M. (2013). Shopping well-being at the mall: constructs, antecedents and consequences. *Journal of Business Research*, 66(1), 856–863.
- Elmashhara, M. G., & Soares, A. M. (2019). The impact of entertainment and social interaction with salespeople on mall shopper satisfaction: The mediating role of emotional states. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 47(2), 94–110.  
<https://doi.org/10.1108/IJRDM-06-2018-0112>
- Elmashhara, M. G., & Soares, A. M. (2020). Entertain me, I’ll stay longer! The influence of types of entertainment on mall shoppers’ emotions and behavior. *Journal of Consumer Marketing*, 37(1), 87–98. <https://doi.org/10.1108/JCM-03-2019-3129>
- Elmashhara, M. G., & Soares, A. M. (2022). Linking atmospherics to shopping outcomes: The role of the desire to stay. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 64(December 2020), 102744. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102744>
- Erkip, F. (2003). The Shopping Mall as an Emergent Public Space in Turkey. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 35(6), 1073–1093. <https://doi.org/10.1068/a35167>
- Feinberg, R. A., and J. M. (1991). A Brief History of the Mall. *Advances in Consumer Research*, 18(1), 426–427.
- Feinberg, R. A., Sheffler, B., Meoli, J., & Rummel, A. (1989). There’s something social happening at the mall. *Journal of Business and Psychology*, 4(1), 49–63.

<https://doi.org/10.1007/BF01023038>

- Finn, A., & Louviere, J. J. (1996). Shopping center image, consideration, and choice: Anchor store contribution. *Journal of Business Research*, 35(3), 241–251. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(95\)00129-8](https://doi.org/10.1016/0148-2963(95)00129-8)
- Garaus, M. (2017). Atmospheric harmony in the retail environment: Its influence on store satisfaction and re-patronage intention. *Journal of Consumer Behaviour*, 16(3), 265–278. <https://doi.org/10.1002/cb.1626>
- Gomes, R. M., & Paula, F. (2017). Shopping mall image: systematic review of 40 years of research. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 27(1), 1–27. <https://doi.org/10.1080/09593969.2016.1210018>
- Grewal, D., Baker, J., Levy, M., & Voss, G. B. (2003). The effects of wait expectations and store atmosphere evaluations on patronage intentions in service-intensive retail stores. *Journal of Retailing*, 79(4), 259–268. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2003.09.006>
- Harrington, R. J., Ottenbacher, M. C., & Treuter, A. (2015). The Musicscape Model: Direct, Mediating, and Moderating Effects in the Casual Restaurant Experience. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 16(2), 99–121. <https://doi.org/10.1080/15256480.2015.1023133>
- Herzog, T.R. and Strevey, S. J. (2008). Contact with nature, sense of humor, and psychological well-being. *Environment & Behavior*, 40(6), 747–776.
- Hira, F. and Mehvish, R. (2012). Determining the factors affecting consumer loyalty towards shopping malls. *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies*, 1(4), 134–140.
- Hoffman, K. D., & Turley, L. W. (2002). Atmospherics, Service Encounters and Consumer Decision Making: An Integrative Perspective. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10(3), 33–47. <https://doi.org/10.1080/10696679.2002.11501918>
- Hollander, S. C. (1970). *Multinational Retailing*. East Lansing, MI: Michigan State University.
- Ibrahim, M., & Wee, N. (2002). The Importance of Entertainment in the Shopping Center Experience: Evidence from Singapore. *Journal of Real Estate Portfolio Management*, 8(3), 239–254.
- Jang, S. (Shawn), & Namkung, Y. (2009). Perceived quality, emotions, and behavioral intentions: Application of an extended Mehrabian–Russell model to restaurants. *Journal of Business Research*, 62(4), 451–460. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.01.038>
- Jha, S. and Singh, B. (2014). Consumer behaviour and moderating effect of frequency of visit in

- relation to atmospheric cues: an experimental study. *Indian Journal of Marketing*, 44(2), 53–59.
- Johanson, J. and J.-E. V. (1990). The Mechanism of Internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11–24.
- Kesari, B., & Atulkar, S. (2016). Satisfaction of mall shoppers: A study on perceived utilitarian and hedonic shopping values. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 31(1), 22–31. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.03.005>
- Khalaf Ahmad, A. M. (2012). Attractiveness Factors Influencing Shoppers' Satisfaction, Loyalty, and Word of Mouth: An Empirical Investigation of Saudi Arabia Shopping Malls. *International Journal of Business Administration*, 3(6), 101–112. <https://doi.org/10.5430/ijba.v3n6p101>
- Khei, M.W.G., Lu, Y. and Lan, Y. L. (2001). SCATTR: an instrument for measuring shopping centre attractiveness. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29(2), 76–86.
- Kim, I., Christiansen, T., Feinberg, R., & Choi, H. (2005). Mall Entertainment and Shopping Behaviors: A Graphical Modeling Approach. *Advances in Consumer Research*, 32, 487–492.
- Köksal, Y. and Penez, S. (2015). Investigation of the important factors influence web trust in online shopping. *Journal of Marketing Management*, 6(1), 28–40.
- Kotler, P. (1973). Atmospherics as a marketing tool. *Journal of Retailing*, 49(4), 48–64.
- Kotze, T., & North, E. J. (2004). Customer perceptions of the attractiveness of shopping centres in Pretoria. *Southern African Business Review*, 8(1), 30–38.
- Krishna, A., Cian, L., & Aydinoglu, N. Z. (2017). Sensory Aspects of Package Design. *Journal of Retailing*, 93(1), 43–54. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.002>
- Kumar, N. (1997). The Revolution in Retailing: From Market Driven to Market Driving. *Long Range Planning*, 30(6), 830–835.
- Kwon, H., Ha, S., & Im, H. (2016). The impact of perceived similarity to other customers on shopping mall satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 28, 304–309. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.01.004>
- Ladhari, R., Souiden, N., & Dufour, B. (2017). The role of emotions in utilitarian service settings: The effects of emotional satisfaction on product perception and behavioral intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 10–18. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.09.005>
- Levy, M. and Weitz, B. (2012). *Retailing Management* (8th ed.). New York, NY.: McGraw-Hill.

- Liao, C., Lin, H.-N., Luo, M. M., & Chea, S. (2017). Factors influencing online shoppers' repurchase intentions: The roles of satisfaction and regret. *Information & Management*, *54*(5), 651–668. <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.12.005>
- Lim, Joen-Su, Thomas W. Sharkey, and K. I. K. (1993). Determinants of International Marketing Strategy. *Management International Review*, *33*(2), 103–120.
- Loureiro, S. M. C., & Roschk, H. (2014). Differential effects of atmospheric cues on emotions and loyalty intention with respect to age under online/offline environment. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *21*(2), 211–219. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2013.09.001>
- Martin, C. A., & Turley, L. W. (2004). Malls and consumption motivation: an exploratory examination of older Generation Y consumers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, *32*(10), 464–475. <https://doi.org/10.1108/09590550410558608>
- Más Ruiz, F. J. (1999). Image of suburban shopping malls and two-stage versus uni-equational modelling of the retail trade attraction: an empirical application. *European Journal of Marketing*, *33*(5/6), 512–531.
- Mathwick, C., Malhotra, N., & Rigdon, E. (2001). Experiential Value: Conceptualization, Measurement and Application in the Catalog and Internet Shopping Environment. *Journal of Retailing*, *77*, 39–56.
- Mattila, A. S., & Wirtz, J. (2001). Congruency of scent and music as a driver of in-store evaluations and behavior. *Journal of Retailing*, *77*(2), 273–289. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(01\)00042-2](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(01)00042-2)
- Mehrabian, A. and Russell, J. A. (1974). *An Approach to Environmental Psychology*. (MIT Press, Ed.). Cambridge, MA.
- Michon, R., Chebat, J.C. and Turley, L. W. (2005). Mall atmospherics: the interaction effects of the mall environment on shopping behavior. *Journal of Business Research*, *58*(5), 576–583.
- Michon, R., Yu, H., Smith, D., & Chebat, J. C. (2008). The influence of mall environment on female fashion shoppers' value and behaviour. *Journal of Fashion Marketing and Management*, *12*(4), 456–468. <https://doi.org/10.1108/13612020810906128>
- Mishra, H.G., Sinha, P.K. and Koul, S. (2014). Impact of store atmospherics on customer behavior: influence of response moderators. *Journal of Business and Management*, *20*(1), 45–66.
- Mladenović, S. S., Mladenović, I., & Randelović, M. P. (2020). Emerging Markets and Internationalization of Retail: The Case of BRIC Countries. *Economic Themes*, *58*(4), 479–

500. <https://doi.org/10.2478/ethemes-2020-0027>

- Mohd Ali, K. A. (2013). A structural equation modelling approaches on factors of shopping mall attractiveness that influence consumer decision making in choosing a shopping mall. *Journal of Global Business & Economics*, 6(1), 63–76. Retrieved from <http://ezproxy.kdu.edu.my:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=87919846&site=ehost-live&scope=site>
- Morrin, M., & Chebat, J.-C. (2005). Person-Place Congruency. *Journal of Service Research*, 8(2), 181–191. <https://doi.org/10.1177/1094670505279420>
- Munuera Alemán, J. L., & Cuestas Díaz, P. J. (2006). Factores de atracción de los centros comerciales en España. *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*, (828), 99–116. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2224947&info=resumen&idioma=SPA>
- Nair, S. R. (2018). Analyzing the relationship between store attributes, satisfaction, patronage-intention and lifestyle in food and grocery store choice behavior. *Int. J. Retail Distrib. Manag.*, 46, 70–89.
- Ortegón-Cortázar, L., & Royo-Vela, M. (2017). Attraction factors of shopping centers: Effects of design and eco-natural environment on intention to visit. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(2), 199–219. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2017-012>
- Pan, Y. and Zinkhan, G. M. (2006). Determinants of retail patronage: a meta-analytical perspective. *Journal of Retailing*, 82(3), 229–243.
- Pan, Y., & Zinkhan, G. M. (2006). Determinants of retail patronage: A meta-analytical perspective. *Journal of Retailing*, 82(3), 229–243. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2005.11.008>
- Park, S. (2016). What attracts you to shopping malls?: the relationship between perceived shopping value and shopping orientation on purchase intention at shopping malls in suburban areas. In *Celebrating America's Pastimes: Baseball, Hot Dogs, Apple Pie and Marketing* (pp. 663–669). Denver, CO: Springer International Publishing.
- Patel, V., & Sharma, M. (2009a). Consumers' Motivations to shop in Shopping Malls: A Study of Indian Shoppers. *Advances in Consumer Research*, VIII (Volume VIII), 285–291.
- Patel, V., & Sharma, M. (2009b). Consumers' Motivations to shop in Shopping Malls: A Study of Indian Shoppers. In D. Samu, S., Vaidyanathan, R. and Chakravarti (Ed.), *Advances in Consumer Research* (Vol. VIII, pp. 285–291). Duluth, MN: Association for Consumer Research.

- Petrzellis, L., Chebat, J.-C., & Palumbo, A. (2015). "Hey Dee-Jay Let's Play that Song and Keep me Shopping All Day Long". The Effect of Famous Background Music on Consumer Shopping Behavior. (pp. 756–765). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-10951-0\\_278](https://doi.org/10.1007/978-3-319-10951-0_278)
- Quartier, K., Vanrie, J., & Van Cleempoel, K. (2014). As real as it gets: What role does lighting have on consumer's perception of atmosphere, emotions and behaviour? *Journal of Environmental Psychology*, *39*, 32–39. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2014.04.005>
- Raajpoot, N. A., Sharma, A., & Chebat, J. C. (2008). The role of gender and work status in shopping center patronage. *Journal of Business Research*, *61*(8), 825–833. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.09.009>
- Rajagopal, P. (2009). Growing shopping malls and behaviour of urban shoppers. *Journal of Retail & Leisure Property*, *8*(2), 99–118.
- Roschk, H., Loureiro, S. M. C., & Breitsohl, J. (2017). Calibrating 30 Years of Experimental Research: A Meta-Analysis of the Atmospheric Effects of Music, Scent, and Color. *Journal of Retailing*, *93*(2), 228–240. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.10.001>
- Rosson, I. P. and S. D. R. (1987). *Managing Export Entry and Expansion: Concept and Practice*. New York: Praeger Publishers.
- Ruiz, J.-P., Chebat, J.-C., & Hansen, P. (2004). Another Trip to the Mall: A Segmentation Study of Customers Based on Their Activities. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *11*(6), 333–350. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2003.12.002>.
- Sadachar, A., & Fiore, A. M. (2018). The path to mall patronage intentions is paved with 4E-based experiential value for Indian consumers. *International Journal of Retail and Distribution Management*, *46*(5), 442–465. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-07-2017-0152>
- Sierra Diez, B., Alier, E., & Falces, C. (2000). Los efectos de las variables ambientales en la conducta del consumidor. *Distribución y Consumo*, *10*(54), 5–21.
- Singh, H., and S. P. (2013a). Anatomy of Shopping Experience for Malls in Mumbai: A Confirmatory Factor Analysis Approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *21*(2), 220–228. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2013.08.002>.
- Singh, H., and S. P. (2013b). Factors defining Shopping Experience: An Analytical Study of dubai. *Asian Journal of Business Research*, *3*(1), 36–53.
- Sinha, P.K. and Uniyal, D. P. (2005). Using observational research for behavioural segmentation of shoppers. *Journal of Retailing & Consumer Services*, *12*(1), 35–48.
- Sirgy, M. J., Grewal, D., & Mangleburg., T. (2000). Retail Environment, Self-Congruity, and Retail

- Patronage. *Journal of Business Research*, 49(2), 127–138. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00009-0](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00009-0).
- Sirpal, R., & Peng, O. L. (1995). Impact of food courts and other factors on tenants' businesses for a major shopping centre in Singapore. *Property Management*, 13(4), 13–20. <https://doi.org/10.1108/02637479510099260>
- Sit, J., Merrilees, B., & Birch, D. (2003). Entertainment-seeking shopping centre patrons: The missing segments. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31(2), 80–94. <https://doi.org/10.1108/09590550310461985>
- Siu, N. Y.-M., Wan, P. Y. K., & Dong, P. (2012). The impact of the servicescape on the desire to stay in convention and exhibition centers: The case of Macao. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 236–246. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.06.011>
- Spence, C., Puccinelli, N.M., Grewal, D. and Roggeveen, A. L. (2014). Store atmospherics: a multisensory perspective. *Psychology & Marketing*, 31(7), 472–488.
- Spreng, R. A., & Mackoy, R. D. (1996). An empirical examination of a model of perceived service quality and satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(2), 201–214. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(96\)90014-7](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(96)90014-7)
- Srinivasan, S.R. and Srivastava, R. . (2010). Creating the futuristic retail experience through experiential marketing: is it possible? An exploratory study. *Journal of Retail & Leisure Property*, 9(3), 193–199.
- Tantanatewin, W., & Inkarojrit, V. (2016). Effects of color and lighting on retail impression and identity. *Journal of Environmental Psychology*, 46, 197–205. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2016.04.015>
- Teller, C. (2008). Shopping streets versus shopping malls – determinants of agglomeration format attractiveness from the consumers' point of view. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 18(4), 381–403. <https://doi.org/10.1080/09593960802299452>
- Teller, C., & Elms, J. (2010). Managing the attractiveness of evolved and created retail agglomerations formats. *Marketing Intelligence and Planning*, 28(1), 25–45. <https://doi.org/10.1108/02634501011014598>
- Teller, C., & Reutterer, T. (2008). The evolving concept of retail attractiveness: What makes retail agglomerations attractive when customers shop at them? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(3), 127–143. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2007.03.003>

- Tsai, S. P. (2010). Shopping mall management and entertainment experience: across-regional investigation. *Services Industry Journal*, *30*(3), 321–337.
- Turley, L. W., & Chebat, J.-C. (2002). Linking Retail Strategy, Atmospheric Design and Shopping Behaviour. *Journal of Marketing Management*, *18*(1–2), 125–144. <https://doi.org/10.1362/0267257022775891>
- Vida, I., Reardon, J., & Fairhurst, A. (2000). Determinants of international retail involvement: The case of large U.S. retail chains. *Journal of International Marketing*, *8*(4), 37–60. <https://doi.org/10.1509/jimk.8.4.37.19792>
- Wakefield, K. L., & Baker, J. (1998). Excitement at the mall: Determinants and effects on shopping response. *Journal of Retailing*, *74*(4), 515–539. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(99\)80106-7](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(99)80106-7)
- Watson, A., Alexander, B., & Salavati, L. (2018). The impact of experiential augmented reality applications on fashion purchase intention. *International Journal of Retail & Distribution Management*, *48*(5), 433–451. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-06-2017-0117>
- Wiedersheim-Paul, Finn, Hans C. Olson, and L. S. W. (1978). Pre-Export Activity; The First Step in Internationalization. *Journal of International Business Studies*, *9*(Spring/Summer), 47–58.
- Yilmaz, V. (2004). CONSUMER BEHAVIOR IN SHOPPING CENTER CHOICE. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, *32*(8), 783–790. <https://doi.org/10.2224/sbp.2004.32.8.783>
- Yüksel, A. (2007). Tourist shopping habitat: effects on emotions, shopping value and behaviours. *Tourism Manag.*, *28*, 58–69. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.07.017>.

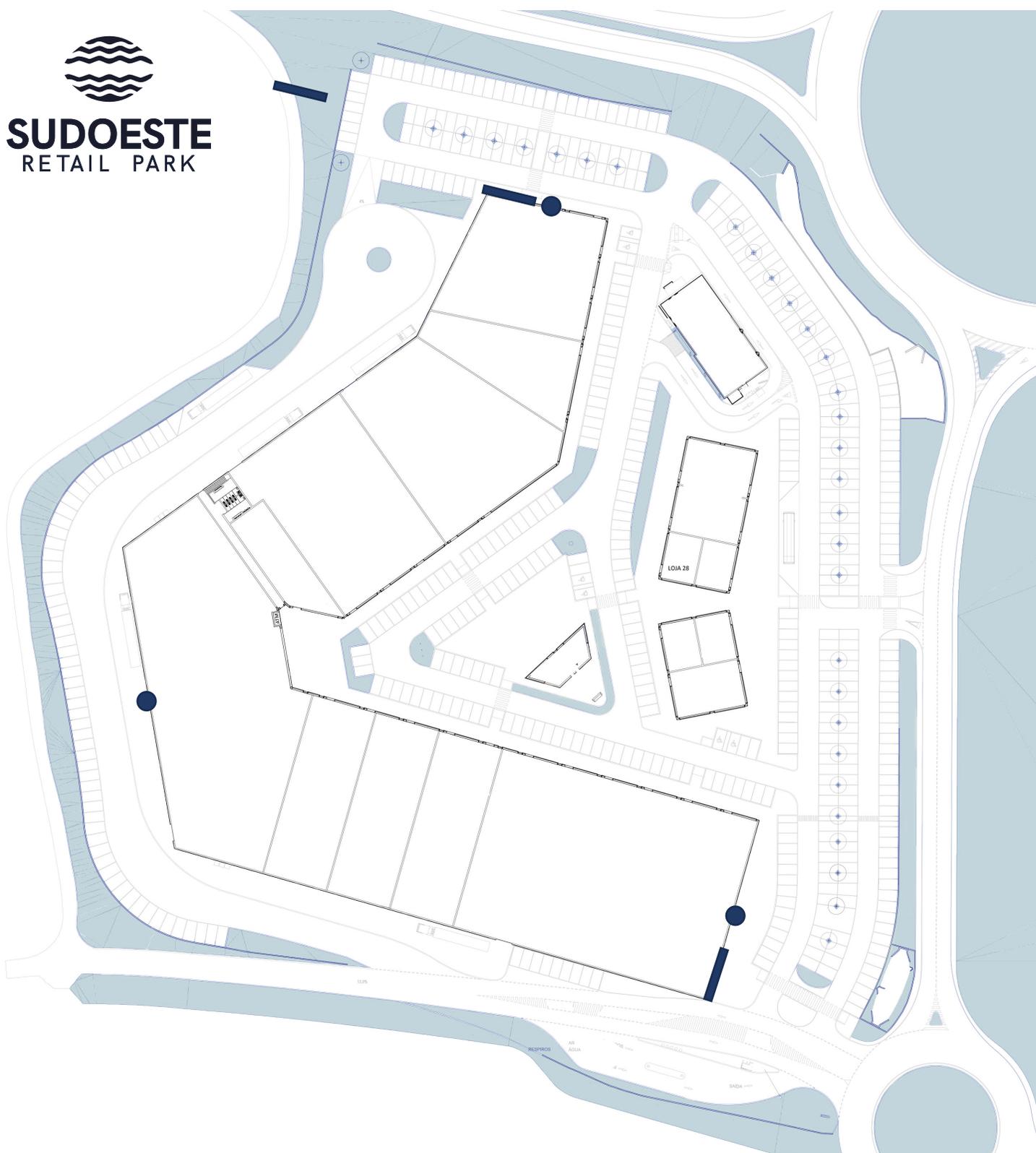
## Anexos

	Nrº <i>Shopping Centers</i>	ABL (m²)	Nrº De Lojas	Emprego	ABL/Centro (m²)	ABL/Loja (m²)	Nrº De Lojas Por Centro	Emprego Por Centro	Emprego Por Loja	ABL Por Empregado	
Tradicional	Muito Grande	3	320.215	804	13.120	106.738	398	268	4.373	16	24
	Grande	21	1.208.017	3.181	39.934	57.525	380	151	1.902	13	30
	Médio	21	604.930	1.953	18.518	28.806	310	93	882	9	33
	Peq. c/ Âncora Dom.	4	46.627	94	982	11.657	496	24	246	10	47
	Peq. s/ Âncora Dom.	24	342.563	1.484	12.388	14.273	231	62	516	8	28
	Muito Pequeno	7	25.006	160	646	3.572	156	23	92	4	39
<b>Total Tradicional</b>	<b>80</b>	<b>2.547.358</b>	<b>7.676</b>	<b>85.588</b>	<b>31.842</b>	<b>332</b>	<b>96</b>	<b>1.070</b>	<b>11</b>	<b>30</b>	
Especializado	<i>Retail Park</i> Pequeno e Médio	2	19.205	17	203	9.603	1.130	9	102	12	95
	<i>Factory Outlet Center</i>	3	113.251	366	4.157	37.750	309	122	1.386	11	27
	<b>Total Especializado</b>	<b>5</b>	<b>132.456</b>	<b>383</b>	<b>4.360</b>	<b>26.491</b>	<b>346</b>	<b>77</b>	<b>872</b>	<b>11</b>	<b>30</b>
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>2.679.814</b>	<b>8.059</b>	<b>89.948</b>	<b>31.527</b>	<b>333</b>	<b>95</b>	<b>1.058</b>	<b>11</b>	<b>30</b>	

### Anexo 1

Escalões Das Lojas (m²)	Tradicional											Total		Especializado		Total		
	Muito Grande		Grande		Médio		Pequeno c/ Âncora Dominante		Pequeno s/ Âncora Dominante		Muito Pequeno		Lojas	ABL (m²)	Lojas	ABL (m²)	Lojas	ABL (m²)
	Lojas	ABL (m²)	Lojas	ABL (m²)	Lojas	ABL (m²)	Lojas	ABL (m²)	Lojas	ABL (m²)	Lojas	ABL (m²)						
<b>0 - 49</b>	138	5.049	719	41.889	609	27.194	38	7.160	469	23.385	85	7.528	<b>2.057</b>	<b>112.205</b>	53	1.814	<b>2.110</b>	<b>114.919</b>
<b>50 - 99</b>	181	13.664	883	86.072	626	62.703	26	9.659	389	36.298	40	4.922	<b>2.145</b>	<b>213.318</b>	68	4.585	<b>2.213</b>	<b>217.903</b>
<b>100 - 249</b>	158	27.170	840	167.312	454	86.688	22	8.649	315	51.021	19	4.714	<b>1.808</b>	<b>345.581</b>	166	18.250	<b>1.974</b>	<b>363.831</b>
<b>250 - 499</b>	60	21.520	310	133.230	135	62.447	3	2.168	128	52.356	4	1.430	<b>640</b>	<b>273.151</b>	55	9.699	<b>695</b>	<b>282.850</b>
<b>500 - 999</b>	29	20.506	128	81.646	49	49.318	2	3.479	44	33.365	0	0	<b>252</b>	<b>188.314</b>	20	7.817	<b>272</b>	<b>196.131</b>
<b>1.000 - 1.999</b>	12	16.535	94	176.991	39	63.056	2	1.834	35	50.919	2	3.986	<b>184</b>	<b>313.321</b>	17	27.858	<b>201</b>	<b>341.179</b>
<b>&gt;2.000</b>	26	116.772	96	442.648	42	253.493	1	13.692	22	76.283	0	0	<b>187</b>	<b>902.888</b>	4	18.955	<b>191</b>	<b>921.843</b>
<b>Total</b>	<b>603</b>	<b>221.216</b>	<b>3.070</b>	<b>1.129.788</b>	<b>1.954</b>	<b>604.899</b>	<b>94</b>	<b>46.641</b>	<b>1.402</b>	<b>323.627</b>	<b>150</b>	<b>22.607</b>	<b>7.273</b>	<b>2.348.778</b>	<b>383</b>	<b>88.978</b>	<b>7.656</b>	<b>2.437.756</b>

## Anexo 2



## Anexo 3

STORE N.	AREA
STORE 1 - 3	1 032.06 sqm
STORE 4	576.31 sqm
STORE 5 - 6	1 426.9 sqm
STORE 7 - 9	1 384.26 sqm
STORE 10	298.58 sqm
STORE 11 - 12	2 593.92 sqm
STORE 13	718.32 sqm
STORE 14	718.32 sqm
STORE 15	718.32 sqm
STORE 18 - 23	2 910.06 sqm
STORE 25	205.98 sqm
STORE 26	105.96 sqm
STORE 27	105.96 sqm
STORE 28	104.5 sqm
STORE 29	104.5 sqm
STORE 30 - 31	412.86 sqm
STORE 32	354 sqm
STORE 33 - 34	111.48 sqm
STORE 35	618.9 sqm



Pontos De Luz  
Quadros De Eletricidade



## Anexo 4

STORE N.	AREA
STORE 1 - 3	1 032.06 sqm
STORE 4	576.31 sqm
STORE 5 - 6	1 426.9 sqm
STORE 7 - 9	1 384.26 sqm
STORE 10	298.58 sqm
STORE 11 - 12	2 593.92 sqm
STORE 13	718.32 sqm
STORE 14	718.32 sqm
STORE 15	718.32 sqm
STORE 18 - 23	2 910.06 sqm
STORE 25	205.98 sqm
STORE 26	105.96 sqm
STORE 27	105.96 sqm
STORE 28	104.5 sqm
STORE 29	104.5 sqm
STORE 30 - 31	412.86 sqm
STORE 32	354 sqm
STORE 33 - 34	111.48 sqm
STORE 35	618.9 sqm

Albufeira  
Olhos de Água



publicidade | Tel. 289 801 000

SUDOESTE  
RETAIL PARK

O MAIOR RETAIL PARK  
DO ALGARVE  
JÁ ABRIU!

Saída 7 A22  
Alcantarilha

CONTINENTE *bonprix* hema

ALFA ROMEO casa BURRO KING SPINEL ZOOB SEASTOP

CokhaNet Arco Iris L&L TROUSSET

SPINEL O O ELEVAS Arco Iris

www.sudoeste-retail-park.com



publicidade | tel 288 808 800

**SUDOESTE**  
RETAIL PARK

**O MAIOR RETAIL PARK  
DO ALGARVE  
JÁ ABRIU!**

Seida 7 A22  
Alcanteri ha

**continente** **hóema**

**CSA** **MINI** **SEASIDE** **ESU**

**Colchões** **Artes** **ESU** **Artes** **ESU**

**ESU** **ESU** **ESU** **ESU** **ESU**

**www.sudoeste-retail-park.com**

**N125**  
Alcantarilha  
Armação  
de Pêra  
900 m

  
**SUDOESTE**  
RETAIL PARK

**CONTINENTE**  
hypermarket

**hóma**

**SA** **CA**  
SA CA

**WALMART** **KING**

**19 GRANDES MARCAS**  
AGUARDAM POR SI!

SAÍDA 7 A22  
ALCANTARILHA

[www.sudoeste-retail-park.com](http://www.sudoeste-retail-park.com)

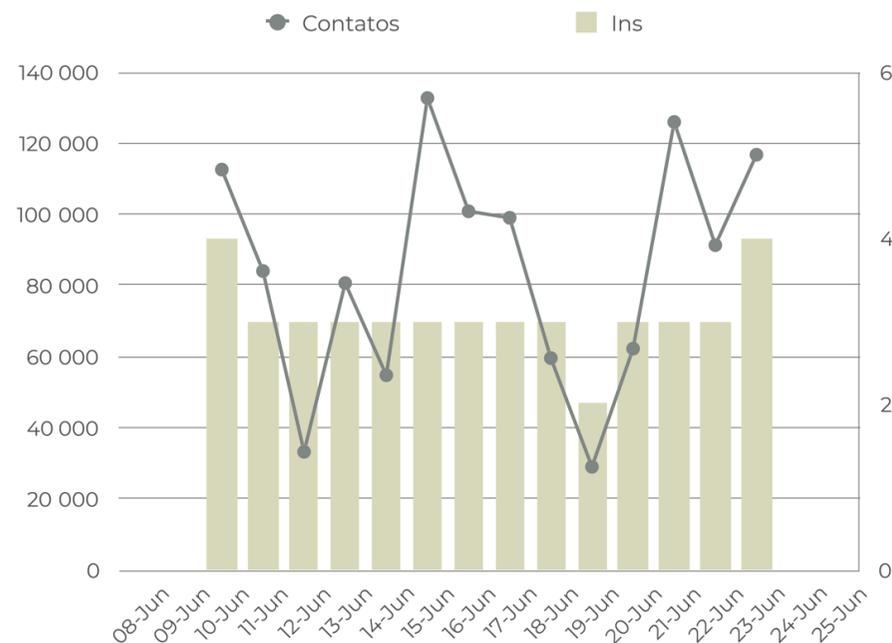


# RÁDIO RFM - DE 10.06 A 23.06

SPOTS 20" ENTRE AS 06H E AS 20H = 43 INSERÇÕES

<b>FORMATO</b>	20"
<b>Nª INSERÇÕES</b>	43
<b>COBERTURA % (Região Sul)</b>	<b>27,9%</b>
<b>COBERTURA # (Nº Indivíduos Contatados Região Sul)</b>	276 200
<b>OTH</b>	<b>4,3</b>
<b>GRP ´S</b>	<b>120,3</b>
<b>TOTAL CONTATOS (Região Sul)</b>	<b>1 181 910</b>

Target : Residentes na região SUL = 991.000 indivíduos



# Loulé defende Nuno Marques no diferendo com o CHUA

Autarca Vítor Aleixo publica comunicado em defesa do fundador do Algarve Biomedical Center (ABC). Isabel Palmeirim pede «ação governamental urgente». Ana Vargues Gomes nega haver processo judicial

Bruno Filipe Pires  
bruno.pires@barlavento.pt

Ouvida pelos jornalistas, Ana Vargues Gomes negou haver uma nova ação judicial movida pelo Centro Hospitalar Universitário do Algarve (CHUA) contra o presidente do conselho diretivo do ABC - Centro Académico de Investigação e Formação Biomédica do Algarve. «Não há nenhuma polémica. Não há nenhuma ação judicial nova. Isso é mentira. Nós prezamos muito as relações institucionais, quer com a Universidade [do Algarve], quer com o ABC onde estamos juntos. Não temos nenhuma questão. Aliás, apoiámos a direção do ABC a continuar, com os nossos representantes, e portanto, não temos nenhuma questão», garantiu Ana Vargues Gomes.

No mesmo dia, a Câmara Municipal de Loulé, em comunicado, veio defender Nuno Marques. «Face aos últimos desenvolvimentos sobre a posição tomada pelo conselho de administração do CHUA, que insiste, pela segunda vez, em levar o presidente do ABC à barra do tribunal, mesmo depois de o Ministério Público ter decidido arquivar uma primeira queixa por falta de qualquer indício criminal», a autarquia «não pode ficar indiferente a tal facto. E justificou. «Foi com propostas e colaboração do ABC que a linha SNS 24 pôde aumentar significativamente a sua capacidade de resposta em todo o país. Partiu também do ABC a iniciativa de implementar as primeiras técnicas de pooling para otimizar o número de testes realizados à COVID-19. Foi ideia do ABC o desenvolvimento das abordagens inovadoras e de resposta muito eficiente para monitorizar e controlar a pandemia em lares de idosos no Algarve e Baixo Alentejo».

«Esta atitude inadmissível e persecutória, visando acima de tudo afastar a continuidade do Nuno Marques à frente do ABC, coloca em causa os compromissos assumidos entre esta instituição e

o município de Loulé, por via da parceria estratégica, celebrada em maio de 2018, para a construção de dois projetos nas áreas das Ciências Biomédicas e do Envelhecimento, fundamentais para a afirmação da região do Algarve numa área tão sensível como é a inovação e como são igualmente as biociências e a investigação científica e onde o município já investiu recursos assinaláveis».

Na terça-feira, dia 7 de junho, o barlavento recebeu, da parte de Isabel Palmeirim, na qualidade de diretora da Faculdade de Medicina e Ciências Biomédicas da Universidade do Algarve, um «manifesto público de apoio ao Dr. Nuno Marques».

«Num momento em que a saúde continua a enfrentar grandes desafios, exigindo a mobilização de todos, não deixa de ser lamentável que alguns continuem a adotar comportamentos que, ao invés de somar, subtraem na capacidade de responder em prol das pessoas», lê-se.

A missiva foi enviada para a tutela da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior e também para a Saúde, através das ministras Elvira Fortunado e Marta Temido, respetivamente.

No documento, Isabel Palmeirim solicita «uma ação governamental urgente» sobre este assunto e recorda que o curso de Medicina e o Centro Académico Clínico (ABC) foram criados em 2009 e 2016, respetivamente, «com o desígnio governamental de melhorar os cuidados na região algarvia, via criação de condições atrativas para a fixação de profissionais de saúde no Algarve».

Em acusação particular (processo 436/21.3T9FAR), o arguido Nuno da Silva Marques é «susctível de consubstanciar a prática de um crime de ofensa a pessoa coletiva, organismo ou serviço». O Ministério Público, contudo, em inquérito, «assumiu uma posição no sentido da inexistência de crime, porquanto os factos narrados não têm relevo cri-

minal, o que sempre ditaria o arquivamento dos autos caso se tratasse de um crime de natureza pública ou semipú-



Nuno Marques e Vítor Aleixo

blica», segundo se lê no ofício da Comarca de Faro ao qual o barlavento teve acesso. Em

causa estarão as declarações públicas que o presidente do ABC terá feito no âmbito dos

ventiladores adquiridos pela AMAL para o CHUA, no início da pandemia de COVID-19.

## O MAIOR RETAIL PARK DO ALGARVE JÁ ABRIU!

Saída 7 A22 Alcantarilha

www.sudoeste-retail-park.com

f @

