



A Relevância da Construção do Ponto Comercial na Relação entre Lojista e Empreendedor em Shopping Centers

A relação jurídica existente nos shopping centers possui características próprias que a diferenciam substancialmente da locação comercial tradicional. Isso porque o shopping center não se resume a um conjunto de lojas locadas, mas constitui empreendimento empresarial complexo, estruturado a partir de planejamento estratégico, integração operacional e construção permanente de fluxo de consumidores.

Nesse contexto, o ponto comercial deixa de ser resultado exclusivo da atuação individual do lojista e passa a ser construído de forma conjunta entre lojista e empreendedor.

De um lado, o lojista contribui com sua operação, qualidade dos produtos e serviços, reputação da marca e experiência oferecida ao consumidor. De outro, o empreendedor participa diretamente da valorização econômica do ponto por meio da gestão do empreendimento, definição do tenant mix, realização de campanhas institucionais, atração de lojas âncoras, promoção de eventos e administração da circulação e permanência do público no shopping center.

Essa peculiaridade foi reconhecida pela própria Lei do Inquilinato, que, em seu artigo 54, estabeleceu regime jurídico específico para as locações em shopping center, privilegiando a autonomia contratual e reconhecendo a natureza diferenciada dessa relação empresarial.

Diferentemente da locação comercial comum, a dinâmica dos shopping centers exige atuação coordenada e estratégica do empreendedor para preservação da atratividade e da saúde econômica do empreendimento como um todo.

O chamado tenant mix — composição estratégica das atividades instaladas no shopping — representa um dos principais instrumentos dessa gestão. A distribuição equilibrada dos segmentos, a presença de operações âncoras, a renovação de marcas e a adaptação às transformações do mercado e do comportamento do consumidor são medidas fundamentais para manutenção da competitividade do empreendimento.

E justamente por isso o empreendedor exerce determinada ingerência sobre aspectos operacionais e comerciais do shopping center, como horários de funcionamento, padronização visual, campanhas promocionais, localização estratégica das operações e reorganização do mix comercial.

Essa ingerência, contudo, não decorre de mera intervenção na atividade do lojista, mas da própria necessidade de preservação do ecossistema empresarial coletivo que caracteriza o shopping center moderno.

Sob o aspecto econômico, essa dinâmica produz benefícios recíprocos.

O lojista não investe apenas em um espaço físico, mas em uma estrutura organizada capaz de gerar fluxo qualificado de consumidores, visibilidade comercial, segurança, conveniência e fortalecimento de marca. Em contrapartida, o empreendedor depende diretamente do sucesso das operações instaladas para manutenção da atratividade, do faturamento e da valorização do empreendimento.

Há, portanto, evidente relação de interdependência econômica.

Naturalmente, alterações estratégicas promovidas no empreendimento podem gerar impactos distintos sobre determinadas operações. Mudanças no mix, reposicionamento mercadológico, obras estruturais ou substituição de operações âncoras podem influenciar fluxo e performance comercial de alguns lojistas.



Entretanto, muitas dessas medidas decorrem justamente da necessidade de adaptação do shopping center às novas demandas de consumo, ao surgimento de novos modelos de negócios e à preservação da competitividade do empreendimento no longo prazo.

Sob essa perspectiva, a gestão estratégica do shopping center não deve ser analisada apenas sob o prisma individual de determinada operação, mas também considerando a sustentabilidade econômica coletiva do empreendimento.

Esse entendimento foi recentemente reafirmado pelo Superior Tribunal de Justiça no julgamento do **REsp 2.101.659/RJ**, de relatoria do Ministro Ricardo Villas Bôas Cueva, julgado pela 3ª Turma do STJ, composta à época pelos Ministros Ricardo Villas Bôas Cueva, Nancy Andrighi, Humberto Martins, Moura Ribeiro e Marco Aurélio Bellizze.

Este foi um caso emblemático, que envolvia discussão entre um restaurante japonês e um shopping center do Rio de Janeiro. O lojista alegava violação ao equilíbrio do tenant mix após a instalação de outro restaurante do mesmo segmento praticamente em frente à sua operação, sustentando que a concorrência direta comprometeria a lógica econômica inicialmente apresentada pelo empreendimento.

O shopping center, por sua vez, sustentava que eventual cláusula de preferência possuía prazo determinado já encerrado e que a reorganização do tenant mix integrava a própria dinâmica empresarial do empreendimento, especialmente diante das constantes transformações do mercado.

Ao julgar o caso, o STJ reconheceu que a simples concorrência interna não configura, por si só, prática abusiva, especialmente quando inexistente cláusula contratual vigente de exclusividade.

Embora não submetido ao rito dos recursos repetitivos, o julgamento sinaliza importante orientação jurisprudencial acerca da legitimidade da gestão estratégica do tenant mix nos shopping centers.

No voto condutor, o Ministro Ricardo Villas Bôas Cueva faz referência expressa à tradicional doutrina de Sylvio Capanema de Souza, destacando que:

“Nos shopping centers, o empreendedor não é mero locador de espaços, mas organizador de um complexo empresarial integrado, cabendo-lhe preservar o equilíbrio do tenant mix e a atratividade econômica do empreendimento.”

A passagem traduz com precisão a essência da relação jurídica nos shopping centers: o empreendedor não atua apenas como proprietário do imóvel, mas como gestor estratégico de um ambiente empresarial coletivo, cuja sustentabilidade econômica depende justamente do equilíbrio entre as operações instaladas.

Isso não significa, evidentemente, liberdade irrestrita.

A própria jurisprudência do STJ também reconhece que legítimas expectativas criadas durante a contratação devem ser observadas, especialmente quando relacionadas ao perfil do empreendimento, instalação de lojas âncoras ou características essenciais capazes de impactar diretamente a viabilidade econômica da operação do lojista.

O equilíbrio dessa relação exige justamente a harmonização entre dois interesses igualmente relevantes: de um lado, a necessidade de preservação da confiança, previsibilidade e segurança jurídica para os lojistas; de outro, a necessidade de conferir ao empreendedor flexibilidade suficiente para administrar, atualizar e manter competitivo o shopping center diante das constantes transformações do mercado.

Conclui-se, portanto, que o ponto comercial em shopping center possui natureza essencialmente compartilhada, sendo construído tanto pelo lojista quanto pelo empreendedor. E é justamente essa construção conjunta que justifica a existência de uma gestão estratégica integrada, indispensável para preservação da saúde econômica,



atratividade e sustentabilidade do empreendimento em benefício de todos os envolvidos na atividade empresarial do shopping center.

Daniela Capanema

Advogada especialista em Direito Imobiliário. Coordenadora Jurídica do Basílio Advogados. Vice-presidente da ABAMI. Professora e palestrante em Direito Imobiliário.