

# Reinvenção jurídica dos shoppings: governança e resiliência na era digital

A trajetória dos shopping centers no Brasil revela um modelo de sucesso econômico e urbano que, durante décadas, concentrou o consumo, articulou diferentes perfis de negócios e transformou a paisagem das cidades.

Contudo, a última década marcou uma virada estrutural nesse modelo, e a Covid-19 foi o ponto de inflexão. As restrições sanitárias, a súbita queda de fluxo e a escalada de litígios entre lojistas e empreendedores expuseram a fragilidade das estruturas contratuais e de governança, impondo o desafio de repensar o papel jurídico, econômico e estratégico desses empreendimentos.

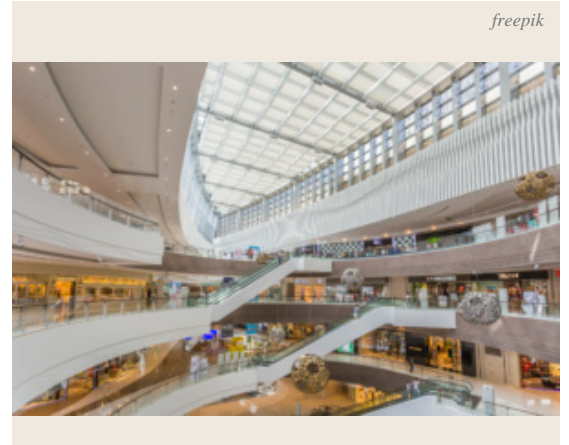
O que se viu foi uma corrida por soluções jurídicas mais adaptáveis, capazes de equilibrar interesses e garantir a continuidade dos shopping centers em um cenário de profunda transformação. De repente, a sobrevivência e o sucesso desses empreendimentos passaram a depender menos da rigidez contratual e mais da capacidade de diálogo, adaptação e reconstrução institucional.

## Organismo jurídico complexo

O shopping center é, em essência, um organismo jurídico complexo. Não se trata apenas de um condomínio edilício ou de uma sociedade empresária, mas de um ecossistema regulado por uma densa rede de contratos atípicos, que conectam empreendedor, lojistas, prestadores de serviços e consumidores.

O empreendedor ocupa posição central nesse sistema, pois seu objetivo não é simplesmente auferir renda locatícia, mas estabelecer “relação direta entre a rentabilidade do empreendimento e a rentabilidade das atividades comerciais que se exercerão no prédio” [1]. Como tal, assume a função de curador do espaço coletivo, gestor de riscos e articulador das soluções jurídicas e econômicas que garantem o equilíbrio do conjunto.

Em virtude disso, os contratos de shopping center extrapolam o regime típico da Lei do Inquilinato e assumem natureza organizacional, sendo instrumentos de coordenação e de gestão coletiva. O artigo 54 da Lei nº 8.245/1991 reconhece a singularidade dessa relação, ao admitir a prevalência das condições livremente pactuadas entre as partes.



freepik

Spacca

A liberdade negocial, contudo, não é absoluta: ela impõe ao empreendedor o dever de agir com transparência e proporcionalidade, garantindo que a governança privada do empreendimento seja legítima, eficaz e exercida dentro dos limites da boa-fé e da função social do contrato.

## Acordo entre empreendedor e lojista

Nos contratos atípicos celebrados entre empreendedores e lojistas, é comum, por exemplo, que o aluguel fixo seja combinado com um percentual sobre o faturamento da loja, o chamado “aluguel percentual”, que alinha os resultados econômicos das partes. Além disso, os instrumentos costumam prever a participação dos lojistas em fundos comuns, o respeito a padrões arquitetônicos, a adesão a campanhas institucionais e a observância de horários padronizados.

Essas cláusulas refletem uma lógica de governança cooperativa, em que o desempenho individual do lojista afeta o sucesso coletivo. Por isso, esses contratos devem ser redigidos de forma clara e equilibrada, contemplando cláusulas de exclusividade, controle de *tenant mix* e mecanismos de renegociação e soluções eficientes de resolução de conflitos, como mediação e arbitragem.

A experiência da pandemia evidenciou o valor dos mecanismos de resiliência contratual. Cláusulas de *hardship*, gatilhos de reequilíbrio econômico e parâmetros objetivos de revisão tornaram-se essenciais para reduzir a litigiosidade e preservar a continuidade das relações comerciais. Em vez de previsões genéricas, tais cláusulas começaram a adotar parâmetros objetivos, como variações de faturamento, restrições administrativas ou crises setoriais, permitindo ajustes negociados sem necessidade de judicialização.

Ao mesmo tempo, a jurisprudência reconheceu a necessidade de equilíbrio e boa-fé, admitindo revisões apenas quando demonstrado o desequilíbrio real e a tentativa prévia de negociação. Essa postura consolidou a ideia de que o empreendedor não é apenas parte contratante, mas também agente de estabilidade institucional.

## Trabalho de administração dos shoppings

A governança dos shopping centers, por sua vez, ultrapassa o âmbito condominial tradicional. Ela envolve a administração das áreas comuns, a gestão dos fundos de manutenção e de promoção institucional, a prestação de contas e a coordenação das políticas comerciais e operacionais.

O exercício desse poder diretivo exige transparência e técnica, pois a legitimidade do empreendedor decorre não apenas da propriedade ou do investimento, mas da capacidade de gerir interesses coletivos de forma ética e previsível. A criação de comitês consultivos e a adoção de práticas de participação dos lojistas, mesmo em caráter não deliberativo, reforçam a coesão institucional e reduzem o potencial de conflito. Em um ambiente multipolar, a autoridade do gestor deve ser equilibrada pela legitimidade da gestão compartilhada.

Nesse contexto, a função social do contrato assume relevo especial. Nos shoppings, ela não se resume à proteção do lojista, mas abrange a preservação do empreendimento como unidade econômica e social. Manter o funcionamento do centro comercial é, em si, um ato de interesse coletivo e, por isso, a função social deve ser compreendida como vetor de estabilidade e solidariedade contratual.

A transformação digital, por sua vez, impôs um novo ciclo de desafios. O crescimento do comércio eletrônico, dos *marketplaces* e dos modelos *omnichannel* alterou radicalmente a lógica do varejo físico, pois o consumidor contemporâneo transita entre o ambiente digital e o presencial de forma contínua e espera conveniência, agilidade e experiência integrada.

## Hub de convivência



Cada vez mais, o shopping center deixa de ser apenas um ponto de venda para se tornar um *hub* de convivência, logística e dados. Muitos empreendimentos já desenvolvem seus próprios *marketplaces*, integram sistemas de entrega rápida (*click and collect*), e compartilham infraestrutura tecnológica com os lojistas.

Nesse novo paradigma mercadológico, Claudia Elly Larizzatti Maia e Marcelo Barbaresco ponderam que a combinação de plataformas *offline* com as *online* “pode constituir fator significativo para o aumento das vendas e, quando não, sua manutenção ou, até mesmo, a criação de uma fonte adicional e alternativa de receitas” [2].

Essas transformações, porém, exigem uma atualização jurídica profunda. Os contratos precisam incluir cláusulas sobre o uso e proteção de dados, em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018), prever regras de monetização digital e redefinir a base de cálculo dos aluguéis percentuais, incorporando as vendas realizadas por canais virtuais.

Nesse cenário, o empreendedor passa a atuar também como integrador tecnológico e curador de informação, papel que demanda governança orientada por dados, clareza contratual e novos mecanismos de cooperação entre as partes.

### ***Strip malls***

Paralelamente, nos grandes centros urbanos se observa o crescimento dos *strip malls* — empreendimentos menores, horizontais, de implantação rápida e operação simplificada — que respondem à demanda por conveniência e proximidade. Essa diversificação de formatos confirma que o futuro do varejo será híbrido e descentralizado, e que a força do shopping center dependerá da sua capacidade de se adaptar a diferentes contextos urbanos e perfis de consumo.

Em síntese, a evolução mercadológica traduz a passagem de um modelo físico para um modelo jurídico-institucional mais sofisticado. A sustentabilidade desses empreendimentos não se apoia mais apenas na arquitetura ou no marketing, mas na construção de um arcabouço jurídico sólido, flexível e baseado na cooperação, equilibrando liberdade com responsabilidade, autoridade com legitimidade e tecnologia com função social.

O shopping center do século 21 é mais do que um centro de compras: é uma instituição urbana, cuja vitalidade dependerá da inteligência de seus contratos e da maturidade de sua governança. O direito deixa, assim, de ser um elemento meramente reativo e passa a ser vetor de inovação, cabendo ao operador, ao lado do empreendedor, desenhar as estruturas normativas que garantirão a relevância e a perenidade desses espaços na economia digital.

---

[1] GOMES, Orlando. Traços do perfil jurídico de um shopping center. In Doutrinas Essenciais de Direito Empresarial, São Paulo: Revista dos Tribunais/Thomson Reuters, v. 4, p. 765–793, dez. 2010.

[2] MAIA, Claudia Elly Larizzatti; BARBARESCO, Marcelo. Do shopping center offline ao online e os elementos da imaterialidade. Revista dos Tribunais, São Paulo, v. 1020, p. 195–216, out. 2020.