

ELIANE MONETTI FERRAZ DE SIQUEIRA

Eng.Civil, Escola Politécnica da USP, 1978

**SHOPPING CENTERS : UMA ABORDAGEM DO
DIMENSIONAMENTO DO POTENCIAL E
DAS ÁREAS DE VENDA**

Dissertação apresentada à Escola
Politécnica da USP para obtenção do
título de mestre em Engenharia Civil

Orientador: Prof.Dr.João da Rocha Lima Jr.
Depto. de Engenharia de Construção Civil

São Paulo, 1989

A meus pais,
Elisa e Julio

AGRADECIMENTOS

Ao amigo e orientador Prof. Dr. João da Rocha Lima Jr. pelas diretrizes seguras e permanente incentivo.

Ao meu marido João, pelo estímulo e incansável compreensão.

A todos que direta, ou indiretamente, colaboraram na execução deste trabalho.

RESUMO

A estimativa do potencial de vendas de um Shopping Center e o decorrente dimensionamento das áreas rentáveis, em poucas vezes, respondem a uma análise crítica quanto aos critérios utilizados em sua obtenção.

Devido à insuficiência ou deficiência de trabalhos na área, o setor se ressentido de informações de qualidade, capazes de auxiliar a decisão de empreender.

O estudo presente propõe uma forma para abordagem do problema e cuidadoso tratamento que deve ser emprestado às variáveis que o envolvem, capazes de conduzir a uma resposta sem a fragilidade das limitações produzidas pelos processos usualmente empregados e, principalmente, de soluções alcançadas sem atendimento a qualquer critério técnico.

ABSTRACT

The criteria used to the valuation of retail potential of a Shopping Center and in consequence the dimensions of the shopping areas are seldom valid in a critical analysis.

Due to the lack of research in this subject, quality informations are needed to help the decision makers.

This dissertation presents an approach to this problem. It also discusses the parameters involved. The main objective is to establish a proper methodology to study this problem instead of the present limited processes or solutions without technical criteria.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO

Capítulo 1 - O SISTEMA SHOPPING CENTER.....	01
1.1 O desenvolvimento dos Shopping Centers: evolução e estágio atual.....	01
1.2 A oferta de produtos e serviços	04
1.3 Os arranjos físico e mercadológico.....	06
1.4 A instituição Shopping Center	11
1.5 Classificação dos Shopping Centers	14
Capítulo 2 - MODELOS DE ESTIMATIVA DE DEMANDA	17
2.1 O modelo de Reilly	18
2.2 O modelo de Huff	23
2.3 O modelo de Stouffer	25
2.4 Análise das proposições e conclusões.....	27
Capítulo 3 - O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR	29
3.1 O processo de compra	30
3.2 Reconhecimento do problema.....	32
3.3 Busca de informações.....	33
3.4 Avaliação de alternativas e decisão	37
3.5 Fatores que influenciam o processo decisório.....	43
Capítulo 4 - O CONSUMIDOR E O SISTEMA URBANO.....	45
4.1 A interação espacial.....	45
4.2 Zona de influência	46
Capítulo 5 - O CONSUMIDOR E O SISTEMA COMERCIAL	53
5.1 A interferência entre zonas de influência	53
5.2 A interceptação do fluxo de consumidores	57
5.3 O efeito da variedade de ofertas	58
5.4 A transferência dos hábitos	59
Capítulo 6 - PROCEDIMENTOS PARA CÁLCULO DO POTENCIAL DE VENDAS E DIMENSIONAMENTO	62
6.1 Considerações iniciais	64
6.2 Delimitação da zona de influência.....	65
6.3 Identificação do público alvo	67
6.4 Gastos potenciais mensais do público alvo.....	70
6.5 Vendas potenciais mensais	72
6.6 Potencial residual futuro	73
6.7 Potencial residual final.....	74
6.8 Dimensionamento do Shopping Center para as categorias varejistas que compõem seu mix.....	74
Capítulo 7 - ANÁLISE DOS EFEITOS PRODUZIDOS NO RESULTADO DA OPERAÇÃO.....	76

Capítulo 8 - ESTUDO DE CASO - BARRETOS SHOPPING CENTER.....	80
8.1 Considerações iniciais	80
8.2 Delimitação da zona de influência.....	84
8.3 Identificação do público alvo	84
8.4 Gastos potenciais mensais do público alvo	88
8.5 Vendas potenciais mensais	92
8.6 Potencial residual futuro	98
8.7 Potencial residual final.....	98
8.8 Dimensionamento do Shopping Center	100
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	101

BIBLIOGRAFIA UTILIZADA

INTRODUÇÃO

A implantação de novos Shopping Centers no Brasil vem crescendo a passos largos.

Introduzido inicialmente nas grandes capitais, o sistema agora adentra o país, encontrando semelhante receptividade nas cidades do interior.

Os investidores vêem o empreendimento com grande entusiasmo, dado o pequeno número de fracassos aparentes.

Diante deste panorama, as decisões de empreender um Shopping Center, por muitas vezes, lastreiam-se em informações deficientes, ora porque concentram-se na opinião exclusiva de ditos "experts" no tema consagrados, exclusivamente, pela participação em alguns empreendimentos de inevitável sucesso, ora porque a qualidade dessas informações não encontra respaldo técnico compatível sendo, muitas vezes, produzidas para atender interesses específicos.

Um estudo econômico-financeiro, projetado no horizonte do empreendimento, permite uma correta avaliação dos níveis de desempenho que podem ser alcançados, sob diferentes condições de desenvolvimento da operação.

Dentre as variáveis que permitem operar esse modelo, as dimensões das instalações e o volume de negócios que pode nelas ser gerado, não são lançadas de forma aleatória ou especulativa.

A implantação de um Shopping Center não se faz tomando por base os anseios de quem empreende, no que tange à grandeza a ser empreendida às suas instalações nem, tampouco, o volume de vendas fica entregue à boa estrela daquele que o concebe.

Ambos decorrem de considerações apreendidas através da análise do local onde deverá ser implantado o empreendimento.

Participando de forma intensa da relação retorno/investimento do empreendimento, impõe-se a necessidade de estabelecer procedimentos que permitam a caracterização dessas grandezas.

De posse disso, o estudo que se apresenta tem como objetivo final estabelecer critérios que favoreçam um empreendedor alcançar a máxima relação de alavancagem para seus investimentos, na implantação de um Shopping Center.

Grosso modo, o retorno dos investimentos acontece mediante recolhimento de percentual aplicado sobre o volume de vendas alcançado nas diversas lojas que compõem o Shopping. A capacidade de vendas dessas unidades está intimamente ligada à capacidade de gastos da população a que servem, tanto no que se refere à compatibilidade entre os bens ofertados e as necessidades que movem os consumidores à compra de mercadorias, como à limitação orçamentária desses consumidores, para a compra desses produtos.

De outro lado, o dimensionamento de um Shopping Center, que acaba por impor o nível de investimento necessário para a operação, é resultado da totalização das relações entre a capacidade de vendas de cada categoria varejista que compõe o Shopping e o índice de faturamento médio esperado em cada unidade.

Dessa forma, a situação que conduz à máxima alavancagem dos investimentos confunde-se com aquela que produz o máximo volume de vendas na menor área de implantação.

Sendo os índices de faturamento das diversas categorias varejistas estabelecidos dentro de estreitos patamares, de forma que a rentabilidade das unidades comerciais atendam a determinados padrões aceitáveis pelos lojistas, a relação entre o volume de vendas esperado e a área das lojas estabelece-se de forma aproximadamente constante, para um dado mercado.

Isto posto, a análise da relação deve residir na adequação do composto de lojas para a população a que serve, de forma que o volume de vendas se mantenha nos patamares pretendidos.

Em se tratando de situações particulares a cada ambiente de análise, o dimensionamento e o volume de vendas não são passíveis de padronização, devendo ser determinados em cada caso.

Por outro lado, os procedimentos que resultam em sua avaliação podem ser uniformizados, de forma a permitir uma correta abordagem do tema.

Tendo em vista que a cidade, o posicionamento relativo do terreno que abrigará o Shopping, a população que dele se servirá, o sistema comercial já implantado e a tendência de expansão dos sistemas urbanos, são todos fatores condicionantes para a avaliação dessas variáveis, o objetivo deste trabalho será:

1. *Determinação dos procedimentos que conduzem à correta estimativa do volume de vendas que um Shopping Center pode produzir, em área compatível com a demanda existente no local;*
2. *Discussão sobre os efeitos produzidos por essas variáveis nos resultados da operação.*

Para atender a esses objetivos, destacam-se neste trabalho 6 grandes blocos, com diferentes funções.

O primeiro deles é composto, exclusivamente, pelo capítulo 1, onde se pretende retratar, dentro da profundidade adequada ao desenvolvimento deste trabalho, o empreendimento Shopping Center. Contem as características básicas, tanto de ordem operacional como institucional, arquitetônica e mercadológica que estão a ele associadas, desde sua concepção original até as diversas formas com que hoje se apresenta.

Um segundo bloco a ser destacado refere-se ao capítulo 2, que adentra o problema da determinação do potencial de vendas. Apresenta os modelos de estimativa de demanda mais empregados para o caso de Shopping Centers, encerrando-se com uma discussão sobre as diversas proposições onde se conclui pela necessidade de uma nova abordagem direcionando, ao mesmo tempo, seu encaminhamento.

Um terceiro grande bloco trata do procedimento proposto e das variáveis que participam com grande intensidade na estimativa do potencial de vendas. Visando maior clareza, encontra-se dividido em 4 capítulos, iniciando com o estudo do comportamento do consumidor (capítulo 3). A seguir, analisa-se esse consumidor no espaço urbano (capítulo 4) e no sistema comercial de que se serve (capítulo 5), permitindo que estes temas sejam discutidos em detalhe dentro de cada segmento. O capítulo 6 representa uma síntese e ordenação dos conceitos expostos e descreve os procedimentos propostos para a solução do problema de estimativa do potencial de vendas e decorrente dimensionamento das áreas varejistas.

O quarto bloco, composto pelo capítulo 7, discute os riscos envolvidos no empreendimento analisando, qualitativamente, os efeitos que podem ser produzidos no desempenho econômico-financeiro da operação em função de variações nos resultados encontrados nesse estudo.

Já o quinto bloco apresenta uma aplicação do procedimento proposto a um Shopping Center projetado para a cidade de Barretos, no interior do estado de São Paulo.

O sexto e último bloco trata das considerações finais, síntese da importância do estudo que ora se apresenta.

A iniciativa de discorrer sobre esse tema, além de sua importância como premissa de um instrumento de apoio à decisão de empreender, deu-se em função da forma como se apresenta a bibliografia disponível que, na melhor das hipóteses, encontra-se fragmentada, não permitindo um conhecimento abrangente do assunto.

Um primeiro grupo de trabalhos encontra-se voltado para o enfoque matemático da formulação do problema de estimativa de partição de demanda entre diferentes estabelecimentos comerciais, essencialmente concentrado no aspecto de deslocamentos espaciais de consumidores. As propostas envolvem a utilização de diferentes modelos, muitas vezes complexos, que acabam por se afastar da essência do real fenômeno em análise que, em última instância, é o comportamento do ser humano voltado para atividades de consumo de mercadorias.

Um segundo grupo de bibliografias pesquisadas concentra suas atenções no aspecto estatístico, procurando formular, empiricamente, leis universais ou diretrizes capazes de comandar o comportamento do consumidor conseguindo, apenas, relacionar algumas características demográficas com o consumo em determinados centros em funcionamento. É evidente que se trata de soluções casuísticas, que aplicadas a diferentes mercados podem conduzir a respostas contraditórias.

Ainda um terceiro grupo de estudos pode ser destacado, onde procura-se relacionar os processos que determinam a preferência do consumidor sobre uma dada marca ou produto com a fidelidade a uma loja ou centro comercial.

É certo que todos colaboram para um entendimento amplo do assunto. No entanto, na forma como se apresentam, acabam por abordar apenas uma das faces do problema, não permitindo a compreensão do fenômeno de forma plena e abrangente.

A abordagem sistêmica é inevitável.

Diversos são os fatores que intervêm no processo e procurou-se, em benefício do melhor entendimento, tratá-los separadamente, partindo do indivíduo e chegando ao consumidor do Shopping Center.

Para isso, os trabalhos consultados agregam as diferentes linhas citadas e muitos deles dispensam a necessidade de serem recentes, pois os conceitos que envolvem o comportamento humano são alheios a modismos.

Em vista desse panorama, o presente estudo em poucas vezes menciona, diretamente, um trabalho executado pois, mais que uma síntese bibliográfica, representa o fruto de uma análise crítica elaborada sobre a condução e apresentação do tema.

Convém lembrar, ainda, que ao longo deste trabalho foram utilizados diversos termos tomados de linguas estrangeiras, cujo único objetivo é manter-se fiel às idéias a eles associadas, tendo em vista que já incorporam o vocabulário informal e técnico do assunto. O próprio termo Shopping Center se enquadra nessa categoria, cuja substituição para centro de compras planejado não se faz sem perda parcial de compreensão do sistema a ele associado.

CAPÍTULO 1

O SISTEMA SHOPPING CENTER

Pretende-se, aqui, resumir os principais atributos que permitem denominar um centro de compras de Shopping Center, analisando seu surgimento como uma resposta a necessidades dos consumidores e evoluindo até sua configuração atual. Tenciona-se, com isso, conhecer as principais características presentes nos Shopping Centers, destacando aqueles que serão alvo deste estudo.

1.1. O desenvolvimento dos Shopping Centers : evolução⁽¹⁾ e estágio atual

A atividade de permuta, acredita-se, remonta a pré-história, onde a troca de um alimento por um adorno fazia parte da rotina do homem dessa época.

A afirmação não surpreende, tendo em vista que o ser humano, desde suas origens, sempre procurou atender a seus anseios e necessidades.

O que mudou nos tempos modernos, com relação às atividades de troca, foi somente as condições sob as quais elas ocorrem.

A primeira grande alteração aconteceu com o aparecimento de mercadores, que transformaram a permuta em comércio, trazendo mercadorias de diversos produtores, que eram oferecidas aos habitantes da cidade.

Para o desenvolvimento dessas atividades, os mercadores estabeleciam-se em locais que favoreciam as condições de venda participando, assim, da vida urbana.

Os primeiros exemplos são encontrados na Grécia antiga, onde o comércio acontecia nas *Stoas*, que ocupavam lugar de destaque nas *Agoras* (praças centrais) onde, ao lado das facilidades propiciadas pelo comércio, os habitantes desfrutavam de convívio social, cultural e religioso, em sua forma mais intensa.

Viajando pela História, verifica-se que os padrões encontrados nas *Agoras* gregas, repetiram-se em civilizações das mais diferentes épocas e locais, como na Roma antiga e cidades européias medievais, onde a praça representava o coração da cidade, tanto

(1) A parte referente à evolução foi extraída do texto de GRUEN & SMITH [15], destacando os aspectos pertinentes a este estudo.

do ponto de vista geográfico como em seus aspectos relacionados ao desenvolvimento de atividades urbanas.

Esta característica sobreviveu até o século XIX, quando a revolução industrial invadiu as cidades, tornando-as inadequadas para a continuidade dessas atividades. O êxodo dos pontos centrais se iniciou, intensificando-se com o advento dos trens e culminando com a chegada dos automóveis.

Os novos centros criados foram se desenvolvendo em torno das estações ferroviárias e à medida que cresciam, com o ingresso de novas edificações voltadas para os mais diversos fins, as moradias iam se afastando, dentro das limitações impostas pela extensão do percurso até esses centros, cujo alcance se fazia através de caminhadas.

A transformação do automóvel em veículo popular, conferiu aos moradores total mobilidade, não sendo mais imprescindível nem a proximidade aos centros e nem a adoção de rotas condicionadas pela existência de transporte público.

Com isso, parte da população se dispersou, e suas moradias deram lugar a novas edificações, multi-pavimentos, construídas para suportar o intenso adensamento a que se submetiam essas áreas, fato esse que colaborou para remoção das características que, inicialmente, haviam atraído os moradores àqueles pontos.

A população efluente instalou-se fora dos limites centrais, formando agregados (bairros), que obedeciam a critérios de posição social, econômica, religiosa ou racial.

Nessas novas condições, os comerciantes se depararam com um novo mercado, constituído de consumidores despojados das limitações que lhe impingiam a utilização exclusiva daquelas unidades comerciais.

Como as atividades produtivas permaneciam no centro, os comerciantes empregaram a tática de posicionar seus negócios ao longo das vias, utilizadas pelos habitantes no trajeto entre as novas residências e os centros de produção.

Com a utilização crescente de automóveis, não foi necessário um longo período de tempo para que as vias começassem a apresentar intenso fluxo de veículos, dificultando o estacionamento nas proximidades das lojas e provocando o desvio do tráfego para vias menos congestionadas.

Com isso novo afastamento dos moradores foi provocado e os locais então rejeitados passaram a abrigar uma população dotada de menor poder aquisitivo, desestimulando a continuidade da atividade comercial nessas regiões.

A necessidade de planejamento urbano tornou-se evidente e trouxe consigo regulamentações para uso do solo e distribuição espacial de atividades, nascendo com elas o conceito do centro de compras planejado, para o qual adotou-se a denominação norte-americana de Shopping Center.

O Shopping Center traz consigo o atendimento às necessidades do comprador dos bairros, no que se refere a área para compras dotada de variedade e qualidade, conforto e amplo parque de estacionamento, agregando diversas comodidades aos usuários. Estas foram as razões pelas quais o Shopping Center foi originalmente concebido.

A conceituação do Shopping Center é totalmente voltada para os compradores, sendo que seus anseios e necessidades são prioritários para a concepção do centro. Esta característica está presente em sua própria denominação como centro de compras e não como centro de vendas.

Um Shopping bem planejado acaba por proporcionar atrações adicionais, peculiares ao clima dos bairros, através de oportunidades de convívio social sob uma atmosfera agradável, permitindo que se reproduzam as funções das antigas *Agoras* gregas.

O conceito de planejamento associado ao Shopping e ao ambiente onde se situa, acaba por proteger as áreas de seu entorno induzindo, dessa forma, a uma valorização desses lotes e, conseqüentemente, à manutenção e atração de vizinhos de alto poder aquisitivo, necessários ao melhor desempenho de suas atividades comerciais.

Essa nova forma de varejo evoluiu nos Estados Unidos alcançando, hoje, o nível de 40 mil unidades instaladas.

O Brasil ingressou na era dos Shopping Centers em 1965, quando se iniciaram os estudos que deram suporte à implantação do primeiro empreendimento brasileiro no gênero, o Shopping Center Iguatemi, em São Paulo.

Desde então, o sistema ganhou força e se expandiu, com grande sucesso, pelas capitais e principais cidades interioranas totalizando, hoje, 54 Shopping Centers em operação e 5 em fase de construção. Esses dados foram obtidos junto à ABRASCE - Associação Brasileira de Shopping Centers - que estima, ainda, a existência de cerca de 50

empreendimentos, alguns dos quais podendo ser enquadrados na categoria de Shopping Centers que, no entanto, não solicitaram filiação ou aprovação junto a esse órgão.

Algumas características comuns permitem atribuir a um agregado de lojas a denominação de Shopping Center.

De todas, talvez a mais saliente diz respeito ao planejamento mercadológico, que adequa o empreendimento à demanda latente de bens e serviços na região onde é implantado. Este fato acaba por induzir uma composição harmônica das unidades varejistas, cuja operação transcende os objetivos de cada lojista, buscando sempre condições de melhor desempenho do conjunto. Com essa finalidade, empreendedor e lojistas compõem uma organização central, que visa manter e aprimorar o atendimento aos consumidores, organizando eventos, promoções e fiscalizando o cumprimento coletivo dos ditames da instituição Shopping Center.

O conjunto dessas características é voltado fundamentalmente à manutenção do atendimento aos consumidores, que aliadas à condição de conforto como estacionamento amplo, proteção contra intempéries, segurança e ambiente agradável, completam a conceituação do que seja um centro de compras planejado, o Shopping Center.

Essas características serão detalhadas a seguir.

1.2 A oferta de produtos e serviços

Lembrando que as atividades do Shopping Center são totalmente voltadas para satisfação das necessidades dos consumidores, a oferta de produtos e serviços é grande responsável pela captação desse mercado.

Podem estar presentes num Shopping Center, tanto a oferta de bens de consumo, como a prestação de serviços diversos voltados ao atendimento de diferentes necessidades do consumidor.

Os serviços usualmente encontrados podem englobar salões de beleza, barbearias, lavanderias, postos de correio, bancos, financeiras, agências de viagens podendo, em alguns casos, compor-se também de escritórios de profissionais liberais, clínicas, postos de gasolina, oficinas mecânicas e outros.

De acordo com o tipo de pesquisa que evocam⁽²⁾, os produtos comercializados num Shopping Center abrangem grande variedade de itens, podendo ser assim agrupados:

- **bens de conveniência** - entendidos, de forma geral, como aqueles produtos que os consumidores adquirem frequentemente e cujo critério de compra se faz atendendo, principalmente, a condições de conveniência. Dessa forma, presume-se que estes bens sejam adquiridos na vizinhança imediata da habitação pois, nesses casos, uma vasta pesquisa ao mercado, com objetivo de conhecer diferentes condições de preço e qualidade do produto pretendido, não provocam ganhos relevantes ao consumidor. Enquadram-se nessa categoria produtos alimentícios e farmacêuticos em geral e demais itens associados a pequenos custos pagos pelo consumidor.
- **bens comparados** - ou bens de compra comparada, representam aqueles produtos susceptíveis de comparação de preço e qualidade dentre as ofertas do mercado, entendendo-se que o custo relativo a uma extensa pesquisa junto a diversos estabelecimentos seja irrelevante frente à oportunidade de alcance de melhor relação preço/qualidade para o bem procurado. Fazem parte dessa classificação itens como vestuário, decoração, presentes, etc.
- **bens de especialidade** - são entendidos como aqueles para os quais os consumidores se dispõem a um deslocamento exclusivo para sua aquisição, seja por razões de limitação de locais de oferta no mercado, seja pela baixa frequência com que ocorre a necessidade de compra, ou ainda, devido à exigência do consumidor quanto à marca ou outros atributos relativos ao produto. Dentro desse grupo incluem-se produtos específicos de compra comparada, podendo, para alguns consumidores, determinados bens de conveniência serem entendidos nessa categoria.

A incidência das diferentes categorias varejistas para cada tipo de Shopping Center, encontra-se detalhada no item 1.5 deste capítulo.

(2) Vide capítulo 3, item 3.3.

1.3 Os arranjos físico e mercadológico

Em sendo o Shopping Center voltado para o consumidor, sua concepção deve propiciar ganhos de conveniência em compras efetuadas em suas instalações.

O fator conveniência se manifesta a partir do momento que a existência do agregado permite a execução de diferentes tarefas de compra associadas a um custo indireto⁽³⁾ único para diversas mercadorias. Ainda, na atividade de compra de bens comparados, a existência de diferentes lojas concentradas no mesmo espaço permite a racionalização do processo através da possibilidade de comparação de preço e qualidade dos produtos, empregando menor esforço.

Para que a necessidade do consumidor seja atendida pela oferta proporcionada pelo Shopping Center, a variedade de artigos deve ser compatível com a capacidade de gastos de seu público, voltada para essas mercadorias.

Dessa forma, o dimensionamento das áreas destinadas ao comércio deve estar estratificada conforme seja a distribuição dos gastos do consumidor nesses bens.

Com isso, cada unidade comercial deve ser projetada de forma que sua capacidade de vendas seja adequada à potencialidade de gastos do consumidor para aqueles produtos.

Se o público não encontrar no Shopping uma linha de produtos adequados à sua necessidade de gastos, abre-se espaço para ingresso de novas unidades comerciais, capazes de suprir os consumidores, situação essa não desejável ao empreendedor.

Por outro lado, a existência de áreas cuja capacidade de vendas supere o potencial de gastos do público para aquela categoria de produtos, provocará uma queda na rentabilidade das lojas, reduzindo o potencial de vendas do Shopping como um todo.

Isto implica que a área de venda destinada a cada categoria varejista deve obedecer a cuidadoso dimensionamento.

Este envolve, num primeiro nível, as áreas destinadas à venda de mercadorias, para cada linha de produtos. São as denominadas *Áreas Brutas Rentáveis (ABR)* ou *Áreas Brutas Locáveis (ABL)*, calculadas a partir do potencial de gastos do público para êsses itens, nas instalações do novo centro.

(3) Vide capítulo 3, item 3.4.

Não apenas o dimensionamento é importante, como o arranjo das diversas lojas no interior do Shopping é capaz de auxiliar o alcance e a manutenção do volume de vendas pretendido.

A possibilidade de complementação nas compras, isto é, a aquisição de uma mercadoria seguida da compra de outros itens complementares, deve ser atentada na implantação de um Shopping Center. Compras executadas por impulso devem ser estimuladas, de forma a impedir que esses gastos ocorram em outros centros, devendo se concentrar no Shopping Center grande parte desse consumo.

À combinação de dimensões e distribuição espacial das diferentes modalidades mercadológicas dá-se o nome de "mix de atividades" de um Shopping Center e é a ele atribuído grande parte do sucesso do empreendimento.

A distribuição das lojas deve atender à compatibilidade entre os artigos ofertados, sendo desejável que o arranjo favoreça, ao máximo, a compra de mercadoria(s) complementar(es).

A seguir encontram-se apresentadas três tabelas indicativas da compatibilidade entre lojas, indicando para cada unidade a relação de complementaridade com as demais (figuras 1.1, 1.2 e 1.3).

As tabelas apresentam, verticalmente, diferentes tipos de comércio e, horizontalmente, o efeito produzido por outras lojas presentes em sua vizinhança.

Uma loja é dita compatível quando sua proximidade favorece o aumento de negócios na unidade em análise; neutra, quando não interfere e; incompatível, quando prejudica o fluxo de consumidores na loja pesquisada.

Foge aos objetivos deste estudo ingressar no campo da composição arquitetônica de um Shopping Center. No entanto, outros aspectos relacionados ao dimensionamento devem ser mencionados, de forma a propiciar uma visualização ampla do tema.

Além da função primeira de vendas a varejo, a concepção de um Shopping Center pode prever áreas destinadas ao desenvolvimento de outras atividades, voltadas ao suprimento de funções não associadas diretamente ao comércio.

Figura 1.1

MATRIZ DE COMPATIBILIDADE - PARTE 1/3

VIZINHANÇA →	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 supermercado	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2 loja de departamentos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3 bomboniere	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4 delicalessen	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5 alimentos e bebidas	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6 vestuário em geral	■	■	■	■	■	■	■	■	■
7 calçados em geral	■	■	■	■	■	■	■	■	■
8 lingerie, meias e acessbr.	■	■	■	■	■	■	■	■	■
9 acessórios masculinos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
10 moveis e obj.decorativos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
11 art.cama, mesa e banho	■	■	■	■	■	■	■	■	■
12 blica, cine, foto e son	■	■	■	■	■	■	■	■	■
13 Joalheria, relo,joaria	■	■	■	■	■	■	■	■	■
14 papelaria, art.escritbrío	■	■	■	■	■	■	■	■	■
15 amarrinhos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
16 artigos couro, viagens	■	■	■	■	■	■	■	■	■
17 "drugstore"	■	■	■	■	■	■	■	■	■
18 perfumaria, cosméticos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
19 brinquedos, "hobbies"	■	■	■	■	■	■	■	■	■
20 livros, jornais, revistas	■	■	■	■	■	■	■	■	■
21 banco, financeira	■	■	■	■	■	■	■	■	■
22 posto de correio	■	■	■	■	■	■	■	■	■
23 barbearia, salão de beleza	■	■	■	■	■	■	■	■	■
24 lavanderia	■	■	■	■	■	■	■	■	■
25 floricultura	■	■	■	■	■	■	■	■	■
26 padaria	■	■	■	■	■	■	■	■	■
27 mercearia	■	■	■	■	■	■	■	■	■
28 casa de carnes	■	■	■	■	■	■	■	■	■
29 materiais de construção	■	■	■	■	■	■	■	■	■

compatível
 neutra
 incompatível

Figura 1.2

MATRIZ DE COMPATIBILIDADE - PARTE 2/3

VIZINHANÇA →	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1 supermercado	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2 loja de departamentos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3 bomboniere	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4 delicalessen	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5 alimentos e bebidas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6 vestuário em geral	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
7 calçados em geral	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
8 lingerie, meias e acessbr,	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
9 acessórios masculinos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
10 moveis e obj.decorativos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
11 art.cama, mesa e banho	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
12 ôlica, cine, foto e som	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
13 joalheria, relojoaria	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
14 papelaria, art.escritbrío	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
15 amarrinhos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
16 artigos couro, viagens	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
17 "drugstore"	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
18 perfumaria, cosméticos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
19 brinquedos, "hobbies"	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
20 livros, jornais, revistas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
21 banco, financeira	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
22 posto de correio	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
23 barbearia, salão de beleza	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
24 lavanderia	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
25 floricultura	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
26 padaria	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
27 mercearia	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
28 casa de carnes	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
29 materiais de construção	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

compatível
 neutra
 incompatível

Figura 1.3

MATRIZ DE COMPATIBILIDADE - PARTE 3/3

VIZINHANÇA →	21	22	23	24	25	26	27	28	29
1 supermercado	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp
2 loja de departamentos	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp
3 bomboniere	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp
4 delicalesses	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp
5 alimentos e bebidas	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp
6 vestuário em geral	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp
7 calçados em geral	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp
8 lingerie, meias e acessbr.	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp
9 acessórios masculinos	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp
10 moveis e obj.decorativos	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp
11 art.cama, mesa e banho	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp
12 ótica, cine, foto e som	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp
13 joalheria, relojoaria	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp
14 papelaria, art.escritorio	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp
15 armarios	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp
16 artigos couro, viagens	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp
17 "drugstore"	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp
18 perfumaria, cosméticos	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp
19 brinquedos, "hobbies"	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp
20 livros, jornais, revistas	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp
21 banco, financeira	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp
22 posto de correio	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp
23 barbearia, salão de beleza	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp
24 lavanderia	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp
25 floricultura	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp
26 padaria	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp
27 mercearia	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp
28 casa de carnes	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp
29 materiais de construção	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp

compatível
 neutra
 incompatível

Incluem-se nessa categoria áreas destinadas ao lazer que, em função da disponibilidade de opções na cidade, podem se tornar grande pólo de atração de consumidores.

Destaque fundamental deve ser dado à área de estacionamento, tanto no aspecto de acesso pelas vias públicas ao local, como dessa área ao interior do Shopping Center. Diversos estudos revelaram que caminhadas superiores a 200 metros são vistas pelo usuário como desconfortáveis, devendo o consumidor, após estacionar seu automóvel, preferencialmente, alcançar o Shopping Center percorrendo distâncias inferiores.

Quanto à área destinada ao estacionamento de veículos, deve-se prever em torno de 5 a 6 vagas para cada 100 m² de ABR (área bruta rentável) referentes a estabelecimentos que comercializam bens de compra comparada, alcançando o índice de 9 para as de conveniência. Êstes valores são de caráter orientativo, sendo necessário, em função do potencial de vendas e decorrente número médio de pessoas esperado diariamente para cada atividade de compra, um estudo criterioso do volume de tráfego gerado, permitindo dimensionar corretamente os espaços destinados ao estacionamento de veículos.

Ainda quanto à destinação dos espaços, convém que o tráfego de clientes e o de serviço sejam, na medida do possível, independentes, tendo em vista o atendimento à maior conveniência do público.

Um último aspecto que deve ser salientado, refere-se à concepção global do projeto, que deve permitir a ocorrência de ampliação em momento futuro, de forma a manter o Shopping Center adequado à sua demanda, durante todo o período de operação.

1.4 A instituição Shopping Center

Os Shopping Centers são edificações que abrigam enorme variedade de lojistas voltados para diferentes atividades.

Conforme já mencionado anteriormente, os lojistas operam com "liberdade controlada", tendo em vista que acolhem as diretrizes lançadas pela associação de lojistas e diversas exigências já fazem parte do contrato celebrado entre cada comerciante e o empreendedor.

A associação de lojistas é composta por grupo de comerciantes e conta também com a participação do empreendedor, e cabe a ela decidir sobre atividades a serem desempenhadas pelo conjunto, como eventos promocionais e outros. A participação do empreendedor é indispensável para efetivo alcance das metas de desempenho por ele pretendidas.

Além disso, os lojistas devem colaborar, mensalmente, com recolhimento de taxa de condomínio, que visa manter permanente e com qualidade adequada as instalações, seja no aspecto de higiene como no de segurança.

O fluxo de recursos financeiros entre empreendedor e lojistas obedece ao esquema apresentado na figura 1.4, que procura representar as entradas e saídas de caixa do empreendedor, dos lojistas e dos consumidores que irão se servir do Shopping.

O retorno do empreendedor ocorre através do encaixe da participação no faturamento mensal das unidades em operação e, eventualmente, através do recebimento das luvas que, como usualmente são parceladas durante o período de construção, não se configuram como retorno mas colaboram com a redução do montante de investimentos necessários à operação.

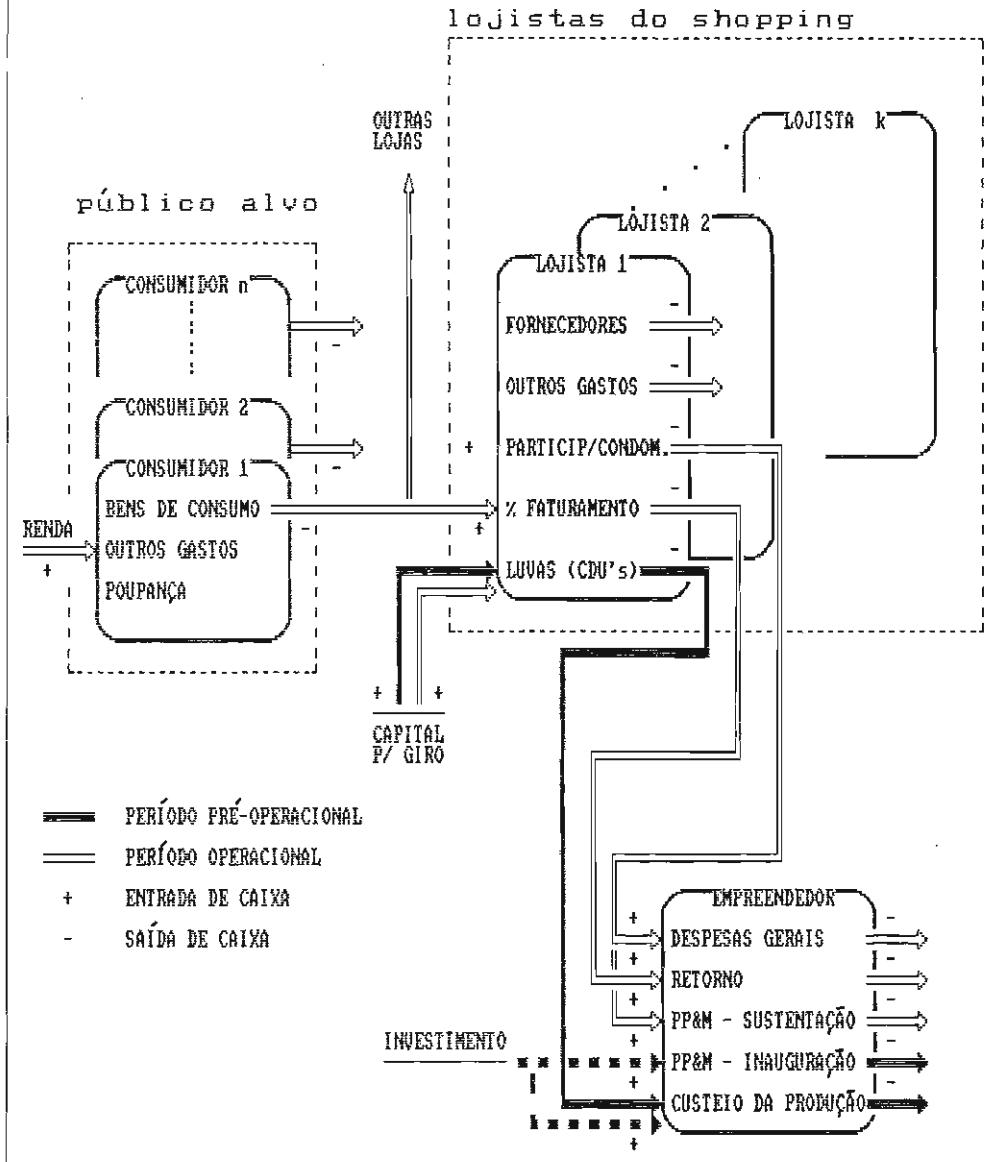
Preferencialmente, a negociação das unidades varejistas deve ocorrer na fase anterior à operação, onde são acordados os valores referentes a luvas e aluguel mensal. Nesta ocasião, a posição é favorável ao empreendedor pois permite reduzir o nível de investimento através do encaixe das luvas antecipadamente, e conveniente ao lojista, pois permite o parcelamento desse pagamento. Se, eventualmente, essa negociação acontecer quando o Shopping Center estiver em fase inaugural, ocasião em que o empreendedor necessita que todos os espaços já estejam locados, a ação comercial passa a ser favorável ao lojista.

O aluguel é cobrado durante o período de operação, sendo que os contratos de locação no Brasil ocorrem para prazos de 7 a 10 anos. O valor do aluguel é estipulado nessa ocasião, calculado mediante a aplicação de um percentual sobre as vendas, obedecido patamar fixo mínimo, permitindo que seja corrigido através da incidência de índices já estipulados no acordo.

Convém lembrar que no Brasil ainda não se dispõe de instrumento jurídico específico para o caso de Shopping Centers. O que se emprega é a "cessão de direito de uso" das instalações do empreendedor para cobrança das luvas.

Figura 1.4

FLUXO DE RECURSOS FINANCEIROS



O acordo celebrado é embasado na expectativa de vendas do lojista no Shopping, em local e área pré-determinados, razão pela qual alguns autores denominam de "varejo por contrato".⁽⁴⁾

O aluguel realmente captado na fase de operação é reflexo do volume de vendas alcançado pelas lojas, não mais sobre expectativas, mas sobre o real volume de negócios gerados.⁽⁵⁾

Dessa forma, fica claro que, parte do retorno do empreendedor fica a mercê da real capacidade de vendas do Shopping Center. Isto significa que o volume efetivo de negócios gerado fica outorgado ao consumidor, elemento soberano no comando do sucesso do empreendimento.

1.5 Classificação dos Shopping Centers

Com o desenvolvimento e aceitação contínua do sistema Shopping Center, sua conceituação original cedeu lugar a algumas variantes, permitindo adequação a diferentes finalidades de compra.

Ao sistema original, composto por unidades varejistas dirigidas ao comércio de bens de conveniência e comparados em geral, complementado ou não por unidades prestadoras de serviço, denomina-se **Shopping de mix disperso**, que destacam dois grandes grupos : os **Shopping Centers de vizinhança** e os **Shopping Centers Regionais**.

- **Shopping Centers de vizinhança** - cuja concentração do comércio se faz em artigos adquiridos na vizinhança da habitação do consumidor. Também chamados de Shopping Centers de conveniência, destinam grande parcela de sua área comercial a unidades que ofertam bens de conveniência e serviços de apoio às necessidades imediatas da população a que serve. Relativamente, a área destinada a bens de compra comparada é menor, servindo apenas como complementação eventual nas compras.

(4) Referido em Lima Filho [28].

(5) O controle do volume dos negócios é feito pelo proprietário, lastreado em cláusulas contratuais, que permitem fiscalização intensiva, apesar de, na grande maioria dos casos, limitarem-se ao controle da emissão de notas fiscais, passíveis de análise comparativa entre unidades semelhantes.

- **Shopping Centers regionais** - ao contrário dos de vizinhança, a grande parcela de sua área comercial é destinada à venda de bens de compra comparada, o que induz a uma maior dimensão de suas instalações, ocasionada pela necessidade de abrigar um número maior de lojas, capazes de permitir ao consumidor vasta comparação de preço e qualidade entre os produtos ofertados.

Mantendo a concepção básica original, no que diz respeito à instituição Shopping Center e às facilidades proporcionadas aos consumidores, encontram-se as demais modalidades existentes:

- **Shopping Centers de mix temático** - como o próprio nome diz, concentram seu comércio em linhas de produtos afins, destinadas ao atendimento de necessidades específicas do consumidor, isto é, estão voltados para bens de compra comparada de determinadas categorias varejistas incluindo bens de especialidade. Dentre os exemplos mais conhecidos já presentes na realidade brasileira, estão os Shoppings da casa, que atendem a uma vasta gama de mercadorias voltadas para esse tema, usualmente organizando esse comércio, cuja tendência de aproximação já pode ser observada em diferentes locais da cidade.
- **Shopping Centers de atacado** - também denominados de "mart centers", compõem outro grupo de composição de lojas enquadradas na categoria de Shopping Center. São destinados, essencialmente, aos comerciantes, podendo dispor de setor voltado ao consumidor final das mercadorias, através de "pontas de estoque" ou testes de aceitação de produtos a serem lançados.
- **Centros de desconto** - no que concerne ao tipo de mercadorias, são Shoppings de mix temático. Criados pelas grandes cadeias de lojas, atendem tanto aos consumidores finais como aos lojistas, podendo trabalhar como centros distribuidores. Seu principal atrativo reside no baixo preço das mercadorias frente à qualidade desses produtos, tendo em vista que referem-se a saldos decorrentes de mudança de linha dos fornecedores, tanto ocasionadas por alteração no "design" como devidas ao encerramento de uma estação. No

Brasil esta prática ainda é pouco conhecida mas, acredita-se, que em futuro breve deverá estar presente no cotidiano dos consumidores.

O estudo ora proposto dirige-se aos Shoppings de mix disperso, tanto os de vizinhança como regionais, sendo que os conceitos que serão apresentados poderão servir como referência para a determinação do potencial de vendas de outras modalidades.

CAPÍTULO 2

MODELOS DE ESTIMATIVA DE DEMANDA

Num primeiro momento, o objetivo deste capítulo é apresentar o "estado da arte" no dimensionamento de um Shopping Center, descrevendo os principais modelos que permitem seu equacionamento.

Seu objetivo maior reside na análise crítica das diferentes propostas, que permitirá desenvolver uma metodologia para abordagem do problema, bem como possibilitará destacar variáveis que sejam importantes em sua formulação.

Estimar a demanda de um Shopping Center é um problema revestido de um certo grau de complexidade.

No entanto, não se trata de um problema novo.

Problemas de estimativa de demanda remontam o século XVIII, quando estudiosos já se dedicavam a esse tema, visando antever as variações nos preços de itens de consumo, em função da oscilação na oferta e demanda dessas mercadorias.

O processo foi se aprimorando ao longo do tempo e dispõem-se, hoje, de diversos modelos capazes de estimar a demanda esperada para um determinado estabelecimento comercial.

Neste capítulo serão descritos os mais utilizados, sendo destacadas as proposições de Reilly⁽¹⁾, Huff [19] e Stouffer⁽²⁾, lembrando que outros autores também trataram do tema.

Cabe aqui um breve comentário sobre a proposta de Applebaum [3], que propõe a utilização de um método que denominou de *análogo*. Em linhas gerais, sua proposição consiste na determinação do potencial de um dado estabelecimento através da comparação com lojas análogas, em operação, comercializando mercadorias semelhantes em mercados equivalentes.

Sua aplicação tem sido satisfatória quando se analisa a implantação de filiais de supermercados ou lojas de departamento, que procuram manter a mesma política encontrada nas unidades já em funcionamento. Em situações como esta, é possível encontrar uma unidade, ou grupo de unidades da cadeia, que operam em condições mercadológicas

(1) Apresentadas nos trabalhos de HUFF [19] e NELSON [37].

(2) Apresentada no texto de NOVAES [38].

semelhantes à que se pretende instalar, permitindo a aplicação do método. Isto porque o empreendedor espera a manutenção da rentabilidade de forma aproximadamente uniforme para todas as unidades, que já tem caracterizado seu público alvo e cuja gama de produtos não sofre alteração, ao longo de todas as unidades do grupo.

No entanto, estabelecer um Shopping Center "análogo" passa a ser uma correlação bastante forçada, tendo em vista que cada empreendimento implantado reveste-se de características próprias de seu empreendedor, que não é o mesmo para qualquer Shopping Center. Além disso, tendo em vista que os Shopping Centers, sobretudo os regionais, captam consumidores de áreas bastante extensas e heterogêneas, o estabelecimento de uma condição análoga torna-se mais difícil.

Os modelos descritos a seguir permitem a aplicação ao caso dos Shopping Centers, sendo um ponto de partida para o tratamento do problema, cuja análise permitirá detectar elementos que propiciarão propor um procedimento a ser seguido.

Todas as propostas limitam a capacidade do novo centro a partir dos gastos de sua população alvo e procuram identificar como essa demanda se divide entre os estabelecimentos que compõem o sistema comercial, inclusive a nova unidade.

Enquanto a proposição de Reilly determina a localização dessa população no espaço urbano, a de Huff aponta superfícies que registram diferentes probabilidades de origem da demanda. Já a de Stouffer parte de uma área pré-escolhida e analisa o efeito da inserção de um novo centro no sistema comercial vigente, determinando uma nova condição de distribuição de vendas entre as diversas unidades varejistas.

2.1 O modelo de Reilly

O primeiro modelo foi proposto por William J. Reilly e data de 1929, quando foi apresentado como tese na Universidade do Texas.

Conhecido como "*Lei de Gravitação de Vendas*", sugere a aplicação dos conceitos da física Newtowniana à distribuição das vendas.

Foi desenvolvido empiricamente, a partir de dados coletados em centros rurais, e procurava encontrar uma relação que permitisse calcular como se distribuía os gastos de uma cidade em dois outros centros de venda localizados em cidades vizinhas.

A pesquisa resultou na seguinte relação :

$$(V_A/V_B) = (P_A/P_B) \times (D_B/D_A)^2 \text{ onde,}$$

V_A = parcela do volume de vendas de uma cidade intermediária atraída pelo centro A;

V_B = idem, atraída pelo centro B;

P_A = população da cidade A;

P_B = população da cidade B;

D_A = distância da cidade em análise até o centro A;

D_B = idem, até o centro B.

Paul Converse⁽³⁾, em 1943, ampliou as pesquisas desenvolvidas por Reilly, propondo um novo modelo que chamou de "*Novas Leis de Gravitação de Vendas*". Em virtude da intensa aplicação de sua proposta, várias fontes relacionam seu estudo como sendo o modelo gravitacional em sua forma original.

Sua proposição procura relacionar como se distribui o volume de vendas entre duas cidades vizinhas, delimitando o ponto , a partir do qual a população opta, exclusivamente, por um ou outro centro.

A proposta de Converse é ilustrada na seguinte relação :

$$D_B = D_{AB}/[1 + (P_A/P_B)^{1/2}] \text{ onde,}$$

D_B = o ponto limite entre a cidade A e B para efeito de atratividade, tomado a partir de B;

D_{AB} = distância que separa as cidades A e B;

P_B = população de B;

P_A = população de A.

Em linguagem direta, o que diz o modelo é que as pessoas preferem se dirigir aos maiores centros que puderem alcançar de maneira mais fácil.

(3) Apresentado no trabalho de HUFF [19].

Devido à sua simplicidade, o modelo foi amplamente utilizado para estimativa do volume de vendas em áreas urbanas, através de repetidas aplicações do método, entre cada centro existente e o projetado.

Quanto às variáveis que compõem o modelo, a população foi associada à ABR de cada loja e a distância foi substituída pelo tempo de percurso para alcance de cada centro.

No entanto, a aplicação direta induz a distorções nas áreas calculadas, propiciando a ocorrência de espaços não computados, conforme ilustra a figura 2.1.

Deve-se ter em mente que a lei foi desenvolvida para aplicações entre cidades, onde o percurso que as separa é composto por grandes áreas rurais onde, para a população aí residente, as opções de compra eram bastante restritas, sendo que, para estes casos, sua utilização conduzia a resultados satisfatórios.

Para aplicação em centros urbanos, alguns ajustes fizeram-se necessários, adotando-se o procedimento abaixo descrito para a estimativa dessa demanda.

A metodologia empregada consiste em atribuir, inicialmente, uma ABR à loja projetada, lançando num mapa (vide figura 2.2) as posições da loja em análise, suas concorrentes e respectivas ABR's (pontos N, A, B, C e D, respectivamente). A seguir, estabelece-se diversas localizações de consumidores, associando o tempo de percurso necessário para atingir cada loja (pontos 1 a 6).

A partir desses dados, estima-se diversos pontos onde se acredita ocorrer determinada partição da demanda. Estes pontos podem estar associados, por exemplo, à igual probabilidade de um indivíduo em dirigir-se à loja projetada ou a uma de suas concorrentes, indicando a quebra do mercado em 50%-50%.

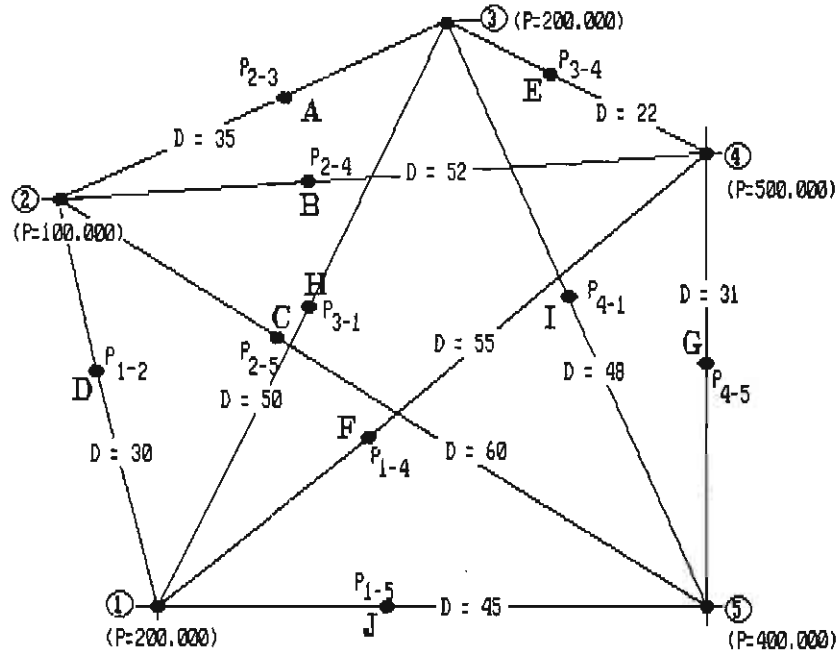
A união deste conjunto de pontos produz uma superfície em forma de "ameba", circundando o centro projetado, de onde se estima que um percentual superior à partição (no exemplo, 50%), deverão se utilizar do novo centro (linha divisória 1 da figura 2.2).

Uma segunda superfície é traçada, indicando uma região da qual um menor percentual da população pode se servir do Shopping projetado. Este segundo contorno é obtido através de uma curva unindo os centros existentes, ou em limite intermediário entre eles e a primeira curva (linha divisória 2).

Para a estimativa de demanda, os habitantes que se encontram fora dessa segunda superfície não são considerados.

Figura 2.1

ZONAS DE DISTRIBUIÇÃO PARA DIVERSOS CENTROS (CONVERSE)

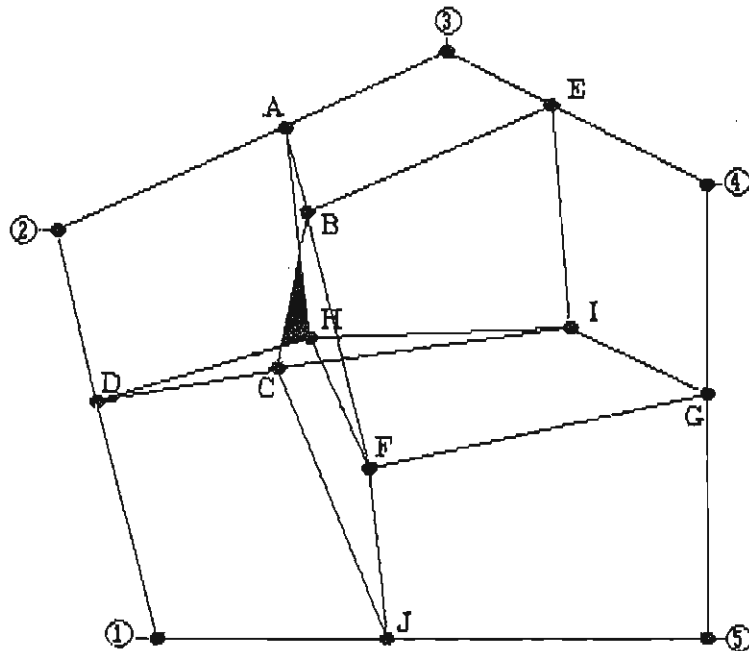


1,2,3,4 e 5 são centros comerciais

(P) = população

P_{ij} = ponto divisor de demanda entre os centros i e j

D = distância



Área de contribuição p/1 : D-H-F-J

p/3 : A-H-I-E

p/5 : G-I-C-J

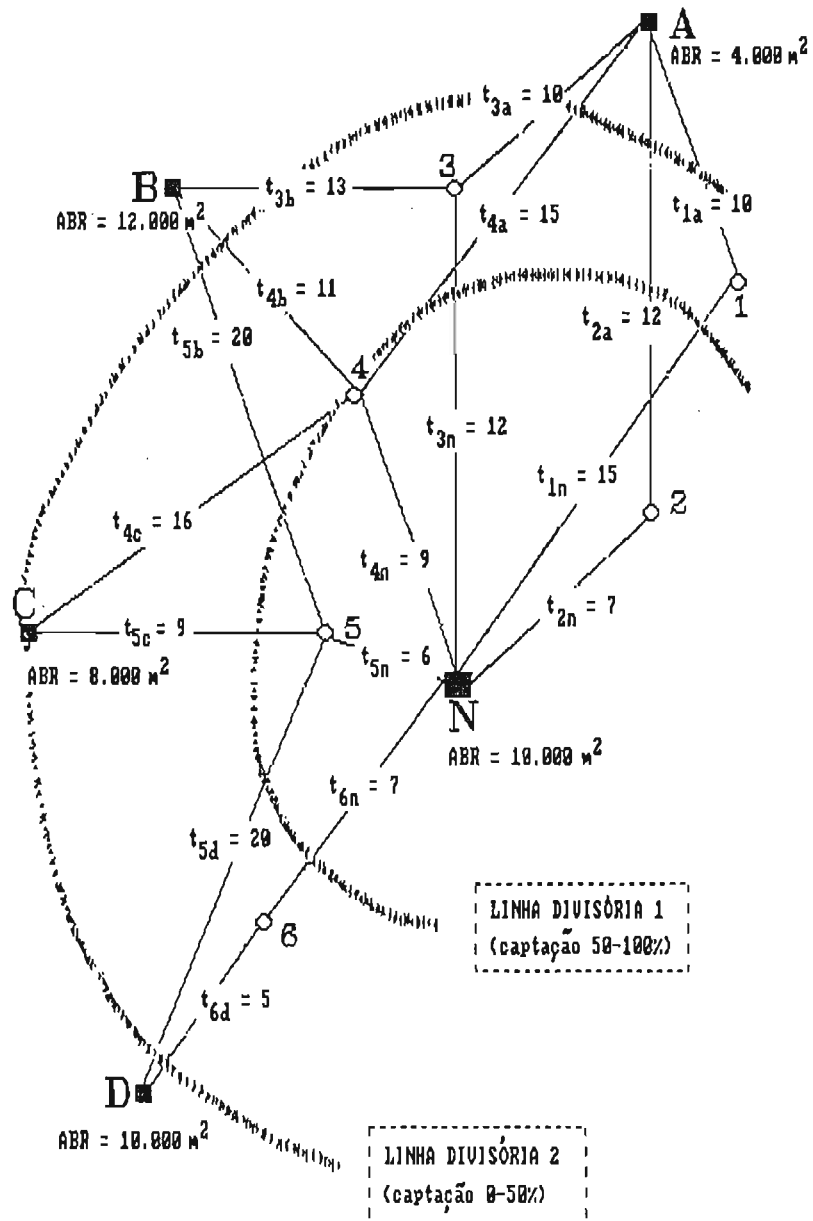
p/2 : A-B-C-D

p/4 : E-B-F-G

■ : região não comput.

Figura 2.2

DELIMITAÇÃO DAS ÁREAS DE DEMANDA PARA UM NOVO CENTRO



A, B, C e D são unidades concorrentes

N e' o centro projetado

t_{ij} = tempo de percurso entre i e j em minutos

1 a 6 são pontos aleatórios para tomada do tempo de percurso

2.2 O modelo de Huff

A proposta de Huff procura formalizar o procedimento adotado na aplicação do modelo gravitacional, considerando as mesmas variáveis lá adotadas : ABR e tempo de percurso.

O foco principal do modelo dirige-se ao consumidor e não à loja. Sua grande vantagem reside no fato que não se trata, meramente, de uma formulação empírica, mas procura representar uma abstração teórica do comportamento espacial do consumidor.

Devido à sua simplicidade, o modelo de Huff encontra-se entre os mais divulgados, talvez porque tenha sido desenvolvido, especificamente, para aplicação no caso de Shopping Centers.

A expressão formal do modelo corresponde a:

$$P_{ij} = \frac{S_j / (T_{ij})^\lambda}{\sum_j [S_j / (T_{ij})^\lambda]} \quad \text{onde,}$$

P_{ij} = probabilidade de um consumidor, num determinado ponto de origem i , viajar até um particular Shopping Center j ;

S_j = a dimensão do Shopping Center, obtida em termos de ABR devotado à venda de uma particular classe de produtos;

T_{ij} = tempo de percurso envolvido por um consumidor com base em i para um dado Shopping Center em j ; e

λ = parâmetro a ser estimado empiricamente, tal que reflita o efeito do tempo de percurso em vários tipos de viagens de compra.

O número esperado de consumidores, referentes a um certo ponto de origem i , que comprará num particular Shopping Center j , é igual ao número de consumidores em i , multiplicado pela probabilidade de um consumidor em i escolher um Shopping Center j , ou seja :

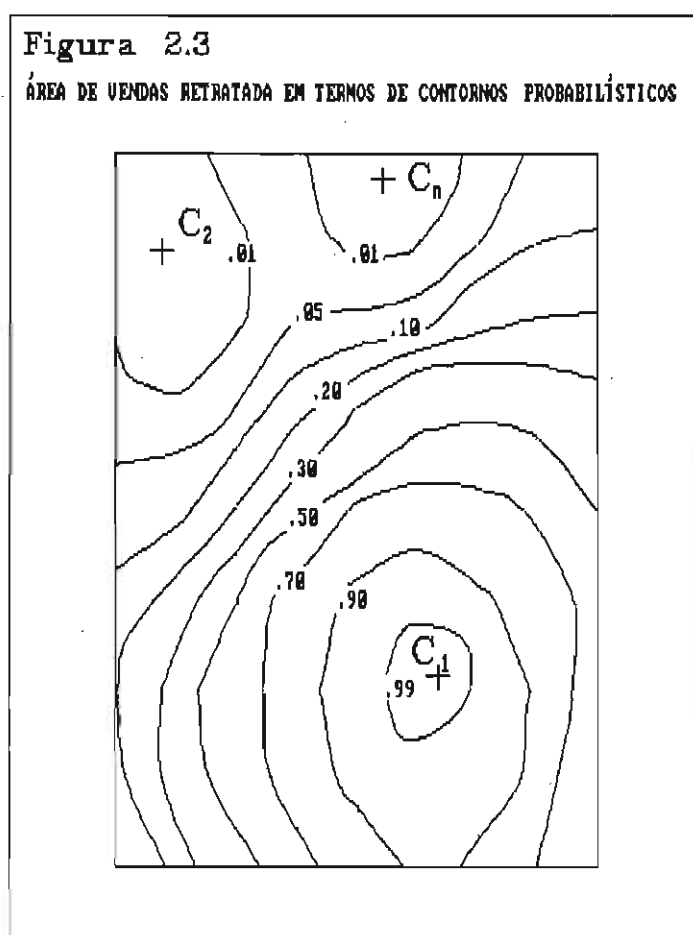
$$E_{ij} = P_{ij} \times C_i, \text{ onde}$$

E_{ij} = número esperado de consumidores em i que se dispõem a viajar até o Shopping Center

j ; e

C_i = número de habitantes em i .

O emprego das expressões permite delimitar gradientes de demanda na zona de influência, expresso através de probabilidades, conforme indica a figura 2.3.



A aplicação do modelo de Huff permite avaliar como altera a disposição do indivíduo em percorrer diferentes distâncias, para cada classe de produtos, procurado em cada um dos centros disponíveis.

2.3 O modelo de Stouffer

Trata-se de uma proposição que foge da abordagem gravitacional presente nos modelos anteriores. Foi lançada por Stouffer e desenvolvida, posteriormente, por Schneider, sendo também conhecida como modelo das oportunidades intervenientes.

A proposta desvincula o processo de distribuição espacial de uma relação explícita com a distância, propondo que a escolha do consumidor se faça através de uma ponderação entre as opções oferecidas num certo local e aquelas disponíveis em pontos mais acessíveis.

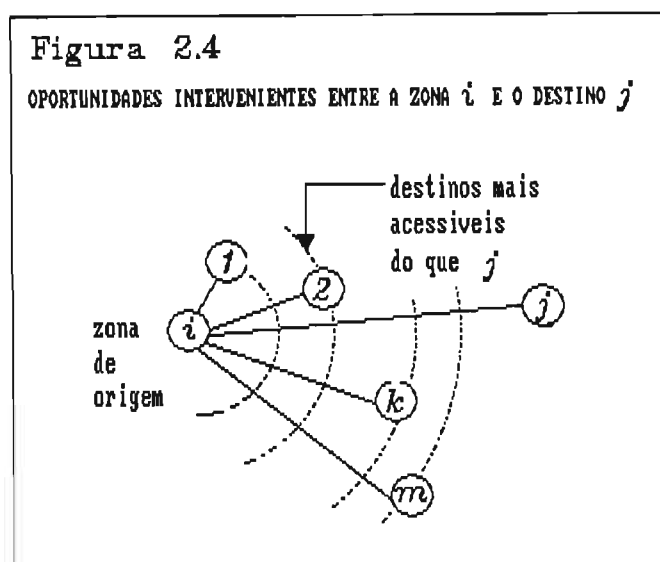
O objetivo do modelo é determinar a matriz $\{V_{ij}\}$ a partir do total dos elementos na origem i , sendo:

$$V_i = \sum_j (V_{ij}), \text{ onde}$$

V_i = total dos elementos na origem i ;

V_{ij} = viagens a partir da origem i até o destino j .

A dedução do modelo parte da premissa que, para uma determinada região i , existem m pontos mais acessíveis que j , cada qual exercendo diferente grau de atração sobre o consumidor, conforme figura 2.4.



A proposição final de Schneider reside na aplicação de:

$$V_{ij}^{(k)} = V_i \times \frac{e^{-\gamma x_{k-1}} - e^{-\gamma x_k}}{1 - e^{-\gamma x_m}}$$

x_k = valor acumulado das atrações das oportunidades intervenientes até o ponto k;

x_{k-1} = valor acumulado das atrações das oportunidades intervenientes até o ponto k-1;

γ = probabilidade de um individuo aderir a uma oportunidade unitária qualquer, obtido através de calibração, que leva em conta a situação atual, isto é, sem o ingresso do novo Shopping Center;

x_m = valor acumulado das atrações das oportunidades intervenientes mais acessíveis que o ponto j;

$V_{ij}^{(k)}$ = número de viagens dos moradores de i que se destinam a j e são interceptados por atrativos até o k^{ésimo} ponto.

O faturamento esperado no estabelecimento de ordem k é decorrente do número de viagens geradas em i. Portanto, a expressão final é dada por:

$$F_k = \sum_i (F_{ik}), \text{ com}$$

$$F_{ik} = G_i \times \frac{e^{-\gamma x_{k-1}} - e^{-\gamma x_k}}{1 - e^{-\gamma x_m}}, \text{ onde}$$

F_k = faturamento esperado no estabelecimento de ordem k, levando em conta todos os moradores que habitam a região estudada;

F_{ik} = faturamento esperado no estabelecimento de ordem k, proveniente de consumidores que habitam na zona i;

G_i = gastos dos moradores da zona i para o produto analisado.

A aplicação do modelo das oportunidades intervenientes permite não só registrar a demanda no estabelecimento projetado, como analisar o efeito provocado nos demais centros concorrentes, entendidos como pertencentes a um sistema comercial fechado,

isto é, supõe que os moradores da região em análise não se utilizem de centros diferentes daqueles lançados no modelo.

2.4 Análise das proposições e conclusões

Todos os modelos analisados indicam que a probabilidade de um indivíduo dirigir-se a uma determinada loja é crescente com a redução da distância, ou tempo de percurso, que o separa desse centro. As propostas indicam, também, que o único fator de atração a considerar refere-se à área de vendas do centro.

É certo que a probabilidade de um indivíduo dirigir-se a um centro decresce com a distância, como será visto no capítulo 4. No entanto, resta discutir se esse fator afeta, igualmente, qualquer situação de compra.

Nesse sentido, o modelo de Huff é o único que permite, através da aferição do parâmetro λ , introduzir esse efeito. Em função do tipo da compra, a distância a ser percorrida pelo consumidor pode ser entendida como fator mais ou menos relevante na escolha do estabelecimento comercial.

Quanto à atratividade dos centros, a mera consideração da ABR como fator de atração serve, apenas, para refletir uma maior disponibilidade de comparação entre ofertas de produtos quanto a preço e qualidade. No entanto, não é este o único aspecto para o qual o consumidor está atento. Características como existência de estacionamento fácil, ambientação interna acolhedora, reputação das lojas, clientela do centro, familiaridade com o local e pessoal de atendimento, facilidade de crédito, entre outras, são variáveis certamente susceptíveis de análise pelo consumidor e, no entanto, não estão presentes em nenhum dos modelos apresentados.

Tal problema poderia ser aliviado pela consideração de um fator de atração que não se restringisse à área de vendas, mas procurasse refletir o total dos atrativos percebidos pelo consumidor.

No entanto, os consumidores são indivíduos que não se comportam dentro de padrões, apesar que determinadas necessidades e anseios assumem certo grau de universalidade.

Dentro de determinado grupo sócio-econômico os indivíduos podem se comportar de forma semelhante mas, certamente, entre diferentes grupos essa similaridade pode desaparecer.

Em vista disso, a população alvo extrapola os conceitos de posicionamento geográfico, sendo que sua propensão a adotar um centro de compras será mais ou menos favorecida, entre outras causas, em função dos grupos sociais em que se enquadra.

Deve-se levar em conta, ainda, que a existência do imóvel que abriga as unidades comerciais, por si só, não implica na disposição dos indivíduos em adotá-lo como local habitual de compras. Na ocasião da ocorrência do Shopping, a população existente, certamente, já incorporou hábitos de compra junto a outros centros, cuja transição para o novo não será imediata.

Para que esta transferência ocorra, é necessário que o novo centro represente ganhos para o consumidor, que podem referir-se a conforto, melhor condição de acessibilidade, maior variedade de ofertas de mercadorias, preços mais vantajosos, ou outras condições, tais que o indivíduo adote o novo Shopping como local preferencial para suas compras, mantendo esse hábito durante todo o período de operação pretendido.

Para que se possa analisar o desenvolvimento desse processo e elaborar uma proposta para o tratamento do problema, é imprescindível que, primeiramente, se conheça o consumidor, seu comportamento em situações de compra e as influências a que está sujeito nessa ocasião.

Por esta razão, o próximo capítulo trata, exclusivamente, do comportamento do consumidor e procura concluir sobre as razões que podem mover um indivíduo a uma determinada loja bem como o processo que governa essa decisão.

CAPÍTULO 3

O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

No capítulo anterior, concluiu-se que um indivíduo decide sobre a adoção de um local onde efetuar suas compras em função da avaliação de vantagens alcançadas nessa transferência de hábitos. É de se supor, também, que estes hábitos se sedimentem à medida que os ganhos alcançados permaneçam ao longo do tempo, acompanhando as novas necessidades e anseios dos consumidores.

Esta decisão será decorrente de uma análise e ponderação entre as diversas alternativas disponíveis no sistema comercial onde está inserido o consumidor e seu resultado não será o mesmo para toda a imensa gama de produtos ofertados. Ou seja, a escolha do estabelecimento está intimamente relacionada ao produto alvo da compra, bem como a frequência com que ocorre a necessidade de aquisição desse bem.

Da mesma forma, tal comportamento não será idêntico para todos os consumidores que se utilizam do mesmo sistema comercial, sendo que a escolha da loja levará em conta, além de características próprias do indivíduo, sua posição social e fatores específicos da situação em que se encontra.

Para um auxílio à compreensão do problema deve-se recorrer à ciência do Comportamento do Consumidor. Seus estudos se concentram na procura de uma caracterização do processo pelo qual o indivíduo decide sobre a compra de um produto específico, ou como se estabelece uma preferência sobre uma determinada marca. Identificando o processo decisório e as variáveis que o envolvem, os estrategistas de Marketing procuram nele interferir pretendendo, com isso, atuar nas respostas de compra de um indivíduo quanto a marcas e produtos.

Os estudos do comportamento do consumidor ganharam, neste século, bases mais sólidas para seu desenvolvimento, tomando emprestados conceitos extraídos das ciências comportamentais como a psicologia, a sociologia e a antropologia.

Os progressos alcançados nessa área foram bastante significativos, traduzidos pelo sucesso alcançado na aplicação das teorias postuladas.

No que se refere aos mecanismos que determinam a escolha do local de compra, as pesquisas são mais recentes apresentando, no entanto, convergências em muitos resultados.

A própria ocorrência, no sistema varejista, das grandes cadeias de lojas de departamentos, dos hipermercados e dos Shopping Centers, induziu à necessidade de melhor conhecer o consumidor desses estabelecimentos. Primeiramente porque o montante de capital necessário para implantar empreendimentos desse porte é representativo e a probabilidade de ocorrência de um fracasso deve ser minimizada. Outra importante razão é a distância natural entre comerciantes e consumidores nesses grandes estabelecimentos, onde o contato com a clientela não ocorre de maneira direta, como acontece em negócios de pequena envergadura.

O presente capítulo é dedicado ao estudo do Comportamento do Consumidor e tem como objetivo identificar fatores relevantes ao indivíduo na escolha do local de compra.

Pelo próprio caráter multidisciplinar, estarão presentes teorias desenvolvidas notadamente nos campos da psicologia geral e social, fundamentando aspectos que permitirão melhor conhecer o consumidor.

3.1 O processo de compra

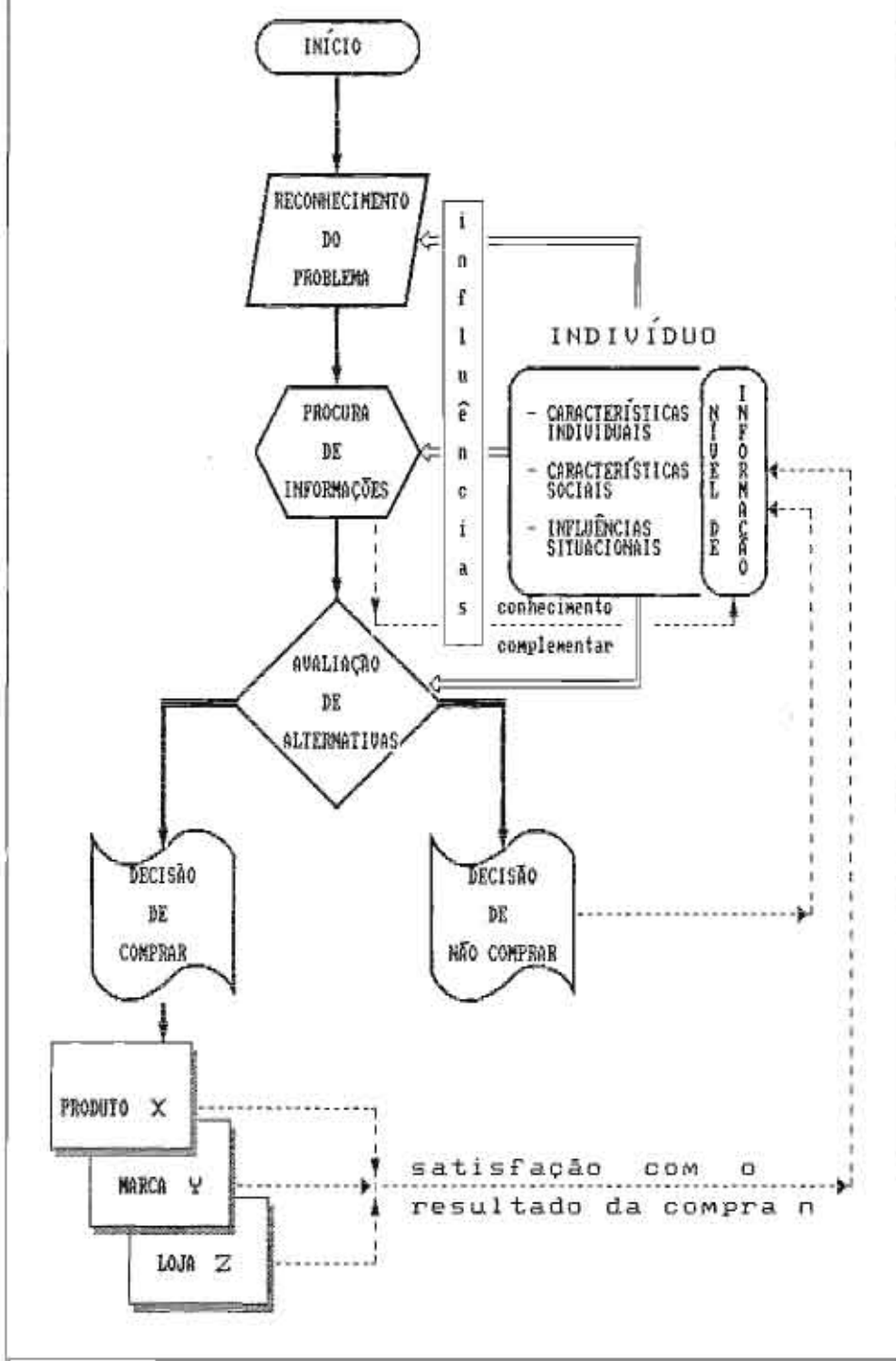
Vários foram os modelos desenvolvidos que procuram simular os mecanismos que compõem as decisões de compra de um indivíduo.

Analisadas sob a ótica macroscópica, as proposições coincidem com o fluxograma apresentado na fig.3.1, onde estão representadas as etapas caminhadas pelo indivíduo quando pretende realizar uma compra e as influências a que está sujeito nessa ocasião. As etapas básicas representadas referem-se a (a) reconhecimento do problema, (b) busca de informações, (c) avaliação das alternativas e (d) efetivação da compra.

Em todas estas fases o indivíduo é influenciado por fatores individuais (característicos de sua personalidade), sociais (decorrentes de seu relacionamento com diferentes grupos) e situacionais (próprios da situação em que se encontra).

Figura 3.1

FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE COMPRA DE ORDEN n



Além disso, estarão presentes reflexos de sua experiência anterior em problemas semelhantes, principalmente quanto à satisfação alcançada com a escolha de certas alternativas.

As diferentes fases serão tratadas em detalhe a seguir.

3.2. Reconhecimento do problema

Qualquer processo de decisão se inicia com o reconhecimento do problema. Este ocorre quando o indivíduo percebe uma diferença entre o estado pretendido e a realidade num determinado momento, isto é, ele entra num estado de desejo ou necessidade que deflagra o processo de compra.

As necessidades mais elementares do ser humano, como alimentação, higiene e saúde, podem ser agrupadas num primeiro elenco de motivos que podem provocar a aquisição de mercadorias.

Um segundo grupo refere-se à compra de produtos para suprir necessidades (ou desejos) menos prementes, mas não menos relevantes, como conforto, vaidade, satisfação pessoal ou projeção social.

Estes dois grupos refletem situações onde o indivíduo vai fazer compras, única e exclusivamente, com o intuito de adquirir produtos que atendam a necessidades específicas.

No entanto, nem sempre é o produto o foco central de um deslocamento do indivíduo.

A viagem de compras é, muitas vezes, um meio para satisfação de outras necessidades, onde a aquisição de um artigo passa a ser um sub-produto do processo. Necessidade de lazer, de comunicação, de atualização, de participação, de satisfação pessoal, de destaque social são, entre outras, razões suficientes para que um indivíduo se disponha a empreender uma viagem de compras.

Maslow⁽¹⁾ desenvolveu uma proposta que indica que os indivíduos procuram atender a suas necessidades, obedecendo a uma certa hierarquia.

(1) Vide referências [2] e [5].

No nível mais imediato encontram-se as necessidades fisiológicas; os níveis hierárquicos vão se elevando atendendo, a seguir, às necessidades de segurança e proteção, de participação e afeição junto aos grupos de referência, de estima e ganho de status e, finalmente, de realização pessoal.

Qualquer que seja a necessidade, ela será resultado de uma defasagem entre uma situação pretendida e a real para o indivíduo, num determinado momento.

Quando esta defasagem atingir uma condição limite, o processo de compra se inicia.

3.3. Busca de informações

Reconhecido o problema, o indivíduo procurará formas para solucioná-lo e o fará buscando, inicialmente, informações que o subsidiem numa hierarquização de alternativas.

Nesta fase, ele procurará se munir de tantos dados quantos ele julgar serem necessários, de forma que sua decisão lhe pareça adequada.

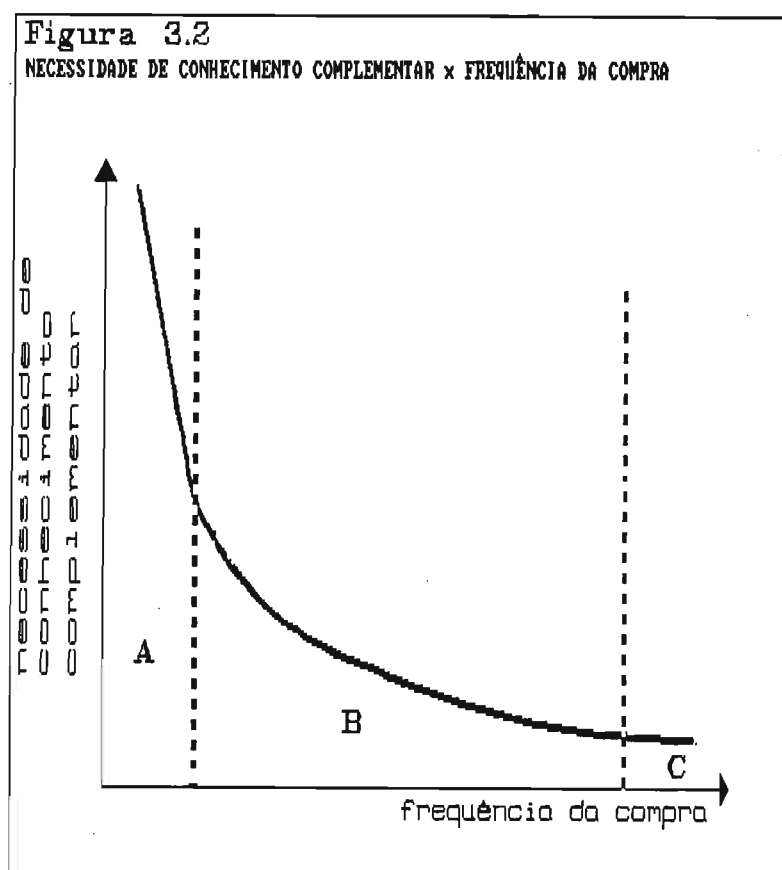
Iniciará sua busca de informação de maneira endógena, solicitando sua memória e procurando dela extrair configurações já ocorridas ou dados anteriormente coletados e arquivados.

Esta fase de busca de informações reflete a necessidade de conhecimento complementar para o indivíduo na compra pretendida ou, em outras palavras, o quanto ainda é necessário conhecer sobre a loja ou sobre o produto alvo, de forma a minimizar a ocorrência de insatisfações decorrentes do ato da compra.

A quantidade de informações necessárias para que a compra se efetive, desenvolve-se conforme o gráfico da figura 3.2.

Nas abcissas, está representada a frequência com que ocorre usualmente a compra, ou a necessidade da compra. Nas ordenadas apresenta-se o volume de informações necessário para suportar a decisão de compra.

Tres regiões são bastante diferenciadas, indicando diferentes fases atingidas com a evolução do conhecimento sobre a loja ou produto.



A região A tem, como característica básica, a pouca (ou nenhuma) experiência anterior em compras semelhantes. Neste caso, o conhecimento sobre o produto é muito pequeno, exigindo uma busca intensa de informação sobre preços, qualidade e opções fornecidas pelo mercado. Essas informações poderão ser obtidas através dos meios de comunicação, de consultas aos grupos de referência e sempre aferidas no próprio local de compras.

Desta forma, muito provavelmente, o consumidor visitará um número grande de estabelecimentos buscando um maior atrativo com relação a preço ou qualidade do produto, ou mesmo, algumas características da própria loja poderão induzi-lo à compra.

Nessa fase, a razão que pode mover um indivíduo a uma determinada loja, que ainda lhe é desconhecida, ou é sua ânsia de atualização de tendências, ou sua propensão à inovação, que em uma sociedade competitiva como a atual, é um aspecto sempre presente no ser humano. Outra razão, ainda, poderia ser identificada quando o artigo procurado é um item específico, cuja oferta é restrita a poucos estabelecimentos.

Esta fase é chamada por alguns autores como fase de *solução de problemas estendidos*, evocando uma pesquisa plena de informações sobre a loja ou o produto.

Este tipo de pesquisa ocorre com maior intensidade quando o produto alvo da compra destaca-se como item de alta "visibilidade social", como é o caso de artigos de moda, ou aqueles cujo valor de venda seja significativo. São itens que espelharão o gosto do indivíduo e seu status, submetendo-o à crítica da sociedade a que pertence. Nessa situação, a escolha correta passa a ser psicologicamente importante para o consumidor.

A fase seguinte, correspondente à região B da figura 3.2, é conhecida como fase de *solução de problemas limitados* e é caracterizada por uma pesquisa dirigida a lojas ou produtos.

Nessa fase, o nível de informação complementar já é menor, permitindo que o enfoque de dispersão presente na fase anterior, dê lugar à seleção, isto é, seu nível de conhecimento atual já lhe permite destacar um sub-grupo de lojas ou produtos onde irá se concentrar a busca.

O consumidor, nestas situações, apresenta uma postura mais consciente com relação à compra, notadamente no aspecto de preços praticados pelo mercado, porém, sem representar ganhos expressivos oriundos de uma vasta pesquisa a muitas lojas. Este tipo de pesquisa ocorre quando o indivíduo já possui uma *imagem*⁽²⁾ da loja, conhecendo as faixas de preço praticadas e o padrão de qualidade de seus artigos.

A última fase (região C) corresponde à *solução de problemas rotineiros*, onde a busca de informação é muito pequena, sendo que a pesquisa quanto a produtos e lojas ocorre de maneira eventual, devido à ausência de fatores sociais ou econômicos como determinantes da compra.

Ocorrem para bens de conveniência em geral, traduzidos por produtos alimentícios e farmacêuticos, ou outros cujo custo direto seja pequeno. Em outras palavras, os ganhos oriundos de uma vasta pesquisa de preço e qualidade são inexpressivos.

Quando um indivíduo se depara com uma situação de compra, ele avalia a extensão que deve ser atribuída à pesquisa sobre o produto. Isto corresponde ao teor de racionalização que será empregado, por ele, no decorrer do processo.

(2) Vide item 5.5.

Três fatores estarão presentes nesse momento: *envolvimento*, *pressão de tempo* e *diferenciação*. O primeiro reflete as influências sociais e individuais próprias do consumidor, enquanto o segundo revela características situacionais que podem alterar a resposta de compra. Já o terceiro, associa algumas particularidades inerentes ao produto e sua oferta no mercado.

Entende-se por *envolvimento*, o nível de identificação e relevância pessoal que o indivíduo aplica ao produto, à marca, à loja e, até mesmo, à própria atividade de compra. À medida que aumenta o envolvimento, cresce a disposição do indivíduo em empreender uma viagem mais extensa para a aquisição de mercadorias.

Algumas ocasiões tem-se mostrado como dotadas de alto grau de envolvimento do indivíduo com relação à compra. Um primeiro exemplo acontece quando o preço do produto é alto, intensificando o envolvimento à medida que o preço cresce. Um outro exemplo ocorre, quando o nível de expectativa do indivíduo, voltado para determinados resultados decorrentes do emprego do produto, é alto. Ou ainda, quando a aquisição do bem for submetida a julgamento pelo grupo de referência, a situação de compra acaba por se revestir de alto envolvimento.

Quanto ao envolvimento com relação à própria atividade de compra, ele está presente quando os motivos que impulsionam o indivíduo a uma viagem de compras, refletem a presença de nuances de sua própria personalidade. Um exemplo disso é a sensação de prazer oriunda de uma caminhada em ambiente agradável, longe das atividades rotineiras e monótonas que assolam as donas-de-casa. Outro exemplo desse envolvimento pode ocorrer, quando a pessoa necessita experimentar sensações de poder e encontra, no ato da compra, uma forma de externar esse desejo, vendo no pessoal de atendimento os cumpridores incansáveis de suas vontades.

Quanto à *pressão de tempo*, sua influência no processo decisório é evidente. Compras que devam ser efetuadas em curtos intervalos de tempo, reduzem as extensões de procura da mercadoria, obrigando que se abdique de melhores opções de preço, qualidade ou opções do produto.

Já o aspecto da *diferenciação* influe na busca de informação de forma singular. Quando o produto alvo da compra está distribuído por inúmeros estabelecimentos comerciais, onde cada um apresenta um nível de qualidade e os preços praticados variam

dentro de extensas faixas, a tendência do consumidor é de restringir o campo da pesquisa, concentrando-se em um grupo limitado de lojas. No outro extremo, quando as opções para o produto pouco oscilam dentro do mercado, qualquer ganho oriundo de vasta procura não é significativo. Em situações como essa, a tendência é a redução do tempo aplicado à pesquisa, ocorrendo a aquisição no local mais imediato.

3.4. Avaliação de alternativas e decisão

Na realidade, o procedimento de coleta de informações e avaliação de alternativas é praticamente concomitante. À medida que a procura se estende, começa a se delinear uma atitude no indivíduo que culmina com uma intenção de ação.

A essência do processo decisório é um ponto bastante polêmico. Inúmeras são as teorias que procuram descrever como o indivíduo escolhe entre as diversas alternativas disponíveis, tanto quanto a lojas como a produtos sem, contudo, estabelecer um processo único.

Em outras palavras, pode-se dizer que a "psiché" do indivíduo representa uma caixa preta, onde as transformações que se processam em seu interior são, se não desconhecidas, pelo menos, de certa forma, não passíveis de padronização (figura 3.3a).

Duas abordagens podem ser utilizadas quando se depara com problemas dessa natureza.

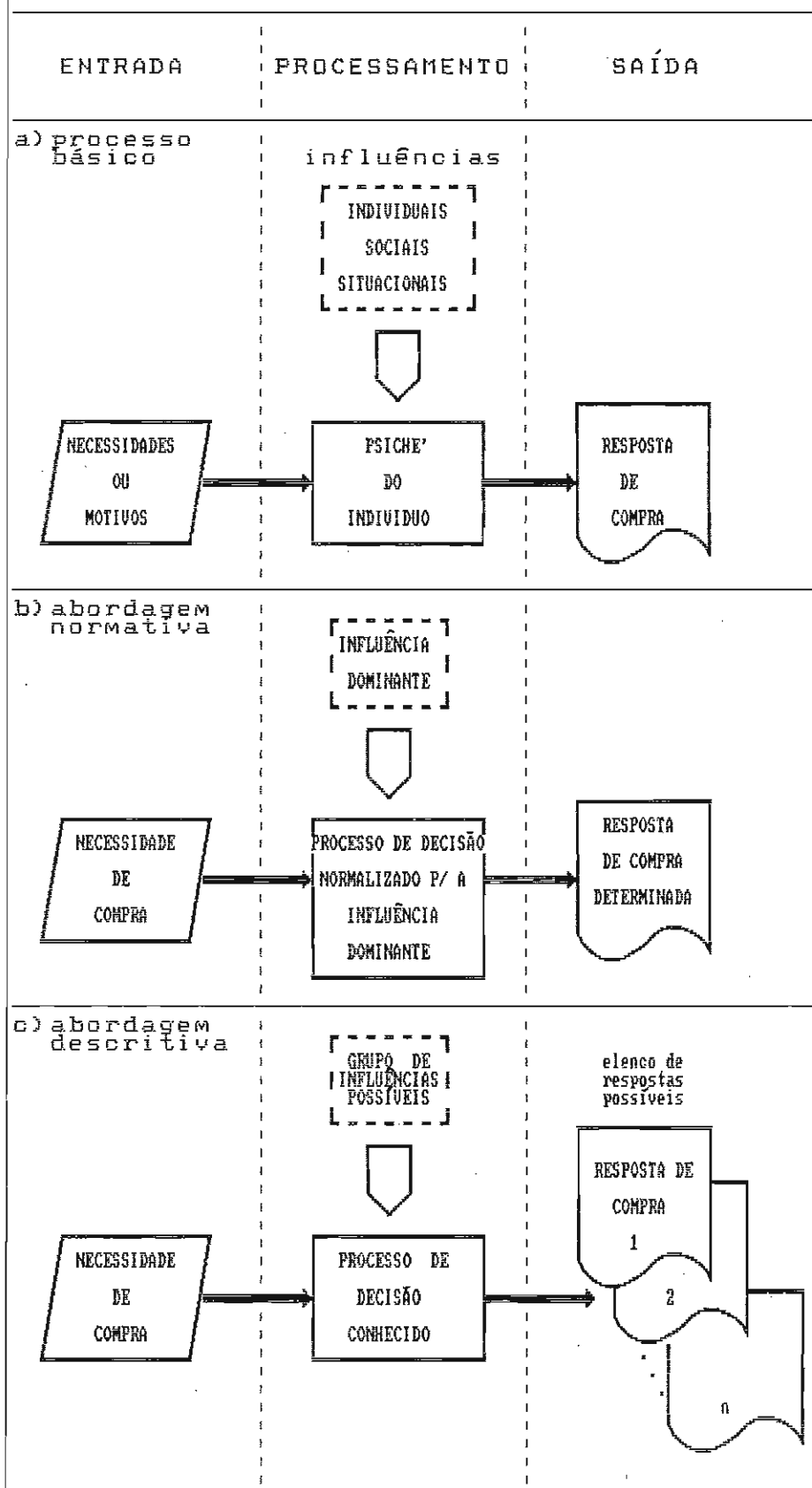
A primeira delas é de aspecto normativo, isto é, parte-se do pressuposto que os indivíduos atendam a determinado padrão comportamental, isto é, estejam submetidos a uma influência dominante, quando solicitados pelos mesmos motivos ou necessidades. Nessa situação, os mecanismos que conduzem à resposta podem ser explicados (figura 3.3b).

Uma segunda abordagem possível é de caráter descritivo, onde se permite caracterizar como se desenvolve o processo decisório quando diferentes influências podem estar agindo sobre o indivíduo e, a partir disso, delimitar um quadro de respostas passíveis de serem alcançadas (figura 3.3c).

Enquanto a análise elaborada dentro de um quadro normativo conduz, deterministicamente, a uma resposta comportamental, sob um quadro descritivo ocorre uma multiplicidade de respostas, caminhando para o campo probabilístico.

Figura 3.3

ESQUEMA BÁSICO DO PROCESSO DE DECISÃO



Voltado para respostas de compra, a primeira interpretação dentro de uma abordagem normativa, deu-se no campo da economia, com o desenvolvimento da teoria do consumo.

Três são as proposições básicas associadas ao indivíduo:

- (a) o consumidor tem uma capacidade de gastos limitada;
- (b) tem desejos e necessidades ilimitadas;
- (c) cada bem de consumo tem capacidade de produzir determinado grau de satisfação a um certo custo.

Com base nessas três premissas, a resposta de um consumidor a um problema de compra, estaria associada ao consumo de um elenco de produtos, tal que produzisse satisfação máxima ao consumidor, compatível com sua limitação orçamentária.

Nessa linha, Kelley [21] propôs a introdução de outros fatores determinantes quanto ao custo e satisfação alcançados com o consumo. Enfocou a decisão do consumidor como resultado de um equilíbrio de custos diretos e indiretos demandados pela aquisição do produto.

Custos diretos são definidos como o valor monetário pago ao vendedor para obter a posse de bens ou serviços.

Custos indiretos são aqueles contraídos através de perda de tempo, energia física e nervosa e o dinheiro necessário para vencer o "atrito" de tempo e espaço e obter a posse de bens e serviços.⁽³⁾

Em sendo um modelo normativo, sua aplicação só conduz a resultados satisfatórios, quando analisada sobre elevados níveis agregados. Quando, por outro lado, a análise se restringir a grupos menores, como os segmentos de mercado servidos por um Shopping Center, seus resultados se verificam, apenas, sob condições particulares.

Quando se procura destacar uma fatia específica do mercado, com o objetivo de conhecer as respostas de compra desses consumidores, solicitados por diversas necessidades, a abordagem descritiva revela-se como mais adequada.

Para tanto, é necessário ingressar em outros campos do conhecimento, como a psicologia e a sociologia, para que se possa compreender o processo que governa as decisões

(3) Kelley, em seu trabalho, utilizou os termos "custos de comodidade" e "custos de conveniência" para expressar os diretos e indiretos, respectivamente. As referências, aqui, foram alteradas, por considerar que o termo "custo de comodidade" não expressa sua real significação. Já quanto aos de conveniência, apesar de sugerirem o conceito adequado, foram denominados de indiretos por razões de coerência de linguagem.

de comportamento dos indivíduos e, também, os fatores que interferem na obtenção das respostas.

O primeiro modelo descritivo, importado da psicologia, tem suas origens na teoria estímulo-resposta (E-R).

O modelo proposto por essa escola utiliza os princípios associacionistas, sendo que a resposta comportamental provável a uma necessidade é aquela já ocorrida em situações semelhantes. Com isso, entende-se que o indivíduo *aprende* a consumir, de tal sorte que, sob iguais necessidades e, reproduzidas as condições situacionais onde ocorreram as respostas anteriores, o comportamento se repete, ou seja, a resposta ao motivo ou necessidade acontece novamente.

Contrapondo-se a essa linha psicológica, o modelo fornecido pela escola cognitivista permite ampliar o espectro da análise, fornecendo subsídios valiosos para compreensão do fenômeno comportamental, tanto no que se refere aos mecanismos que provocam as ações, como sobre os fatores que permitem alterá-las. A chave mestra de passagem da escola E-R para a cognitiva, reside na relevância do discernimento.

Segundo essa teoria, todo o desenvolvimento psico-social ocorre através da organização dos elementos cognitivos como percepções, crenças, valores, memórias, expectativas e atitudes. É em função da organização da estrutura cognitiva que acontecem as respostas de comportamento.

A percepção é o canal direto de ligação com o ambiente. Ela permite ao indivíduo assimilar a realidade ou "sentir" o mundo à sua volta, enriquecendo-o com novas experiências e projetando-o para um mundo futuro. Ela pode ser conceituada como uma experiência sensorial influenciada por pré-disposições da pessoa.

É a partir da percepção que o indivíduo organiza os elementos cognitivos e é em função desse sistema que ocorre seu desenvolvimento, seus padrões de comportamento se estabelecem, enfim, ela governa a forma de ser da pessoa.

Para a explicação do fenômeno comportamental, Lewin [24,26] o associa a deslocamentos que a pessoa executa num campo percebido, movida por forças de atração ou repulsão a coisas, pessoas ou situações. A esse campo, que se compõem de elementos do ambiente físico, psicológico e conceptual, denomina-se campo (ou espaço) vital (ou psicológico) e representa a estrutura cognitiva da pessoa no instante da ação.

A intensidade dessas forças cresce com o aumento da necessidade de atingir os objetivos e decresce com a distância psicológica que separa o indivíduo deles, sendo que o comportamento ocorre no sentido da maior força.

O comportamento está relacionado, intimamente, ao conhecimento da pessoa. E pode ser alterado quando ocorrem re-estruturações em seu campo vital, ou seja, variações em sua estrutura cognitiva, ou quando acontecem mudanças em seus objetivos, incorporando novos valores, crenças ou atitudes.

Trazendo essa conceituação para a escolha do local de compras, as forças que guiam o indivíduo são determinadas tanto pelo discernimento alcançado com relação aos atributos das lojas, como devido à intensidade da motivação que o compele na direção de seus anseios e necessidades.

Os atributos de uma loja percebidos e passíveis de discernimento pelo consumidor compõem o que costuma ser chamado de *Imagem* de uma loja.

Portanto, a formação da imagem de uma loja leva em conta, além de suas qualidades funcionais, efeitos psicológicos que são produzidos na mente do consumidor, podendo envolver os aspectos abaixo relacionados:

a) Fatores tangíveis ou qualidades funcionais

- merchandise (traduzida por fatores como qualidade, variedade, modernidade, preço e garantias);
- serviço (no que concerne à qualidade dos serviços, crédito, etc.);
- facilidades físicas (derivadas da concepção do projeto como conforto ambiental, áreas de locomoção, etc.);
- conveniência (associada ao local de implantação da loja, facilidade de acesso, disponibilidade de estacionamento, horário de funcionamento, etc);
- aspectos promocionais e
- segurança.

b) Fatores intangíveis

- atmosfera (que representa o "clima" das instalações, oferecido através da existência de fatores como familiaridade, confiança, ambiente agradável, acolhedor, etc);
- satisfação decorrente de boas compras efetuadas na loja;
- clientela ou frequência da loja;
- fatores institucionais e
- reputação da loja.

A imagem de uma loja é um ente dinâmico, no sentido que é mutável ao longo do tempo.

A imagem nasce, já a partir da primeira informação colhida com relação à loja e, à medida que o conhecimento se amplia, ela se modifica, ou se intensifica, na mente do comprador.

A imagem pode ser associada a uma expectativa de satisfação decorrente do ato da compra, o que equivale a dizer que corresponde ao estabelecimento do que Lewin [25,27] denomina de nível de aspiração.

Quando um indivíduo vai a uma loja pela primeira vez, ele o faz munido de determinadas expectativas de satisfação que espera serem atingidas. Esta é sempre balizada pelo nível de satisfação já propiciado pelas lojas que costuma frequentar, acrescida dos anseios de melhores resultados a serem alcançados na nova experiência.

À medida que a experiência se repete, a imagem se estabiliza na mente do comprador.

Os fatores que afetam a imagem são ponderados pelo consumidor de forma diferenciada, em função do produto alvo da compra, da situação de compra e, principalmente, das características individuais, econômicas e sociais do consumidor.

Resta agora analisar como estes aspectos influenciam o processo de compra até agora discutido.

3.5 Fatores que influenciam o processo decisório

Dos fatores que influenciam o processo destacam-se os de ordem individual, social e situacional, além dos aspectos de satisfação alcançados em experiências anteriores.

Iniciando a discussão a partir da satisfação já experimentada, pode-se dizer que à medida que o indivíduo encontrar no Shopping Center o alcance de seus objetivos, a imagem formada se consolida de forma positiva demandando, cada vez menos, uma extensa pesquisa junto a outros estabelecimentos comerciais e podendo propiciar, assim, a sedimentação de hábitos associados ao novo local de compras.

A satisfação anterior está presente, principalmente, nas fases de busca de informações e escolha da alternativa, evocando uma imagem favorável da loja.

Quanto às características individuais, estas podem ser entendidas como relativas à percepção própria de cada indivíduo com relação aos atributos da loja.

Isto posto, torna-se difícil realizar essa análise ao nível do indivíduo, pois cada qual reveste-se de características próprias de sua personalidade, de anseios e aspirações pessoais, para os quais não se pode atribuir leis que governem seu comportamento.

Alguns aspectos, no entanto, apresentam certo grau de universalidade, como já visto no item 3.2 através da proposição de Maslow.

Dessa forma, tem-se que das qualidades funcionais que colaboram para a formação da imagem do Shopping, os itens relativos à segurança e à conveniência, manifestam-se com elevado peso, para a grande maioria dos indivíduos.

Seguindo essa hierarquia, encontram-se as necessidades de enquadramento social, que na imagem da loja são representadas, principalmente, pela sua clientela e reputação.

Para efeito da escolha do local de compra, as demais necessidades não apresentam interesse maior.

Por último devem ser destacadas as influências situacionais, que podem provocar, num momento específico, ajustes na imagem da loja, voltada para determinados atributos.

Um exemplo desta situação é a ocorrência, numa determinada época, de promoções especiais no Shopping que podem, momentaneamente, ser incorporadas à sua imagem.

Cumprir lembrar que o próprio reconhecimento do problema sofre essas influências, seja em situações onde um desejo latente do indivíduo pode ser externado graças a algum atributo da loja, seja quando seu grupo de referência adota determinados padrões encontrados no local de compras, despertando uma nova gama de necessidades.

Olhando para a sociedade como um todo, pode-se dizer que seus valores são mutáveis, apesar de essas transições ocorrerem em velocidades acanhadas, podendo afetar o estágio cultural através de alterações no estilo de vida ou nos padrões comportamentais de uma cultura ou sub-cultura.

As tendências de alteração no comportamento de consumo podem, em alguns casos, serem percebidas como consequência da evolução de fatores econômicos ou como importação de idéias em voga em outras localidades.

São novas idéias ou efeitos conjunturais que se incorporam ao modo de vida de uma sociedade, podendo alterar os valores vigentes até então.

Em função do modo de vida adotado por um indivíduo, enormes são as distâncias que poderá estar disposto a se deslocar, com vistas à aquisição de uma determinada mercadoria, ou mesmo, para visitar uma loja específica.

De maneira geral, a restrição na escolha do local de compra pode ocorrer quando o produto alvo da compra exige visitas constantes ao estabelecimento comercial. No entanto, quando se trata de bens comparados, os fatores de conveniência vão perdendo sua importância, enquanto características de merchandise podem se tornar preponderantes.

No próximo capítulo serão discutidos os efeitos produzidos pela introdução de um Shopping no sistema comercial existente, permitindo que sejam identificados seus consumidores potenciais, através de sua localização na estrutura urbana.

CAPÍTULO 4

O CONSUMIDOR E O SISTEMA URBANO

No capítulo anterior foram estudadas as influências que regem o comportamento do consumidor durante o processo de compra, sendo que vários destes aspectos estão relacionados ao sistema urbano.

Para que se possa analisar com maior profundidade como age o ambiente sobre o consumidor, convém lembrar alguns aspectos relacionados à interação espacial.

4.1 A interação espacial

Os lojistas e os consumidores acham-se alocados em diferentes espaços dentro da estrutura urbana.

Os primeiros encontram-se nos estabelecimentos onde são feitas as transações comerciais, enquanto os últimos ocupam zonas residenciais dentro da cidade.

A interação entre lojistas e consumidores, dentro de um sistema que exija o contato direto entre vendedor e comprador, implica no deslocamento dos primeiros aos pontos de venda.

Três aspectos básicos devem ser verificados, para que se registre condições para ocorrência da interação espacial entre duas regiões: *complementaridade, oportunidade interveniente e transponibilidade*.^[1]

De acordo com a complementaridade, para que dois locais se relacionem, é preciso que em um deles esteja presente a demanda por determinados bens ou serviços, enquanto no outro, ocorra a oferta *desses* bens ou serviços.

A complementaridade poderá gerar interação entre dois locais, à medida que a ocorrência de oportunidades intervenientes for reduzida. Em outras palavras, a existência de outros locais, que apresentem oferta ou demanda para aqueles mesmos bens ou serviços, poderá interferir na interação entre duas regiões, à medida que o efeito da complementaridade, presente entre essas últimas, se verifique, também, com relação às outras localidades.

A terceira e última condição favorável à interação espacial refere-se à

transponibilidade, que representa uma limitação imposta pelo tempo, espaço ou custo associado para vencer a distância que separa duas regiões.

À medida que qualquer dessas variáveis atinja valores limites, a interação pode ser inviabilizada, mesmo com as demais condições favoráveis.

Dos fatores que propiciam a interação, a complementaridade foi abordada no capítulo 3 e a ocorrência de oportunidades intervenientes será vista no capítulo 5, sendo que aqui, a discussão se fará em torno do fator de transponibilidade.

4.2 Zona de Influência

Para o caso dos Shopping Centers e de outros estabelecimentos comerciais, a transponibilidade é representada pelo limite que um consumidor estaria disposto a se deslocar para alcançar as facilidades do Shopping ou, de outro lado, a extensão do poder de atração do Shopping para os potenciais frequentadores.

À região contida dentro dos limites de transponibilidade, dá-se o nome de *zona de influência* do Shopping Center.

Cumprido analisar, então, as fronteiras da zona de influência e sua composição.

Já foi abordado no capítulo 3 que a força de atração exercida sobre o consumidor, decresce com o acréscimo da distância. Dessa forma, numa primeira aproximação, poder-se-ia dizer que um indivíduo apresentaria probabilidade decrescente de dirigir-se ao Shopping com o acréscimo da distância que o separa, conforme indicado na figura 4.1.

À medida que um determinado item ofertado no Shopping corresponder a uma elevada frequência da necessidade de compra, a distância que um indivíduo se dispõe a percorrer é menor. No caso oposto, itens que apresentam baixa ocorrência da necessidade de compra têm capacidade de drenar consumidores de distâncias maiores, conforme indica a figura 4.2.

Dessa forma, pode-se afirmar que, conforme cresce a variedade de itens oferecidos no Shopping, cresce sua capacidade de atração, podendo atingir um raio superior aos limites da própria cidade.

Figura 4.1
PROBABILIDADE DE IR AO SHOPPING x DISTÂNCIA

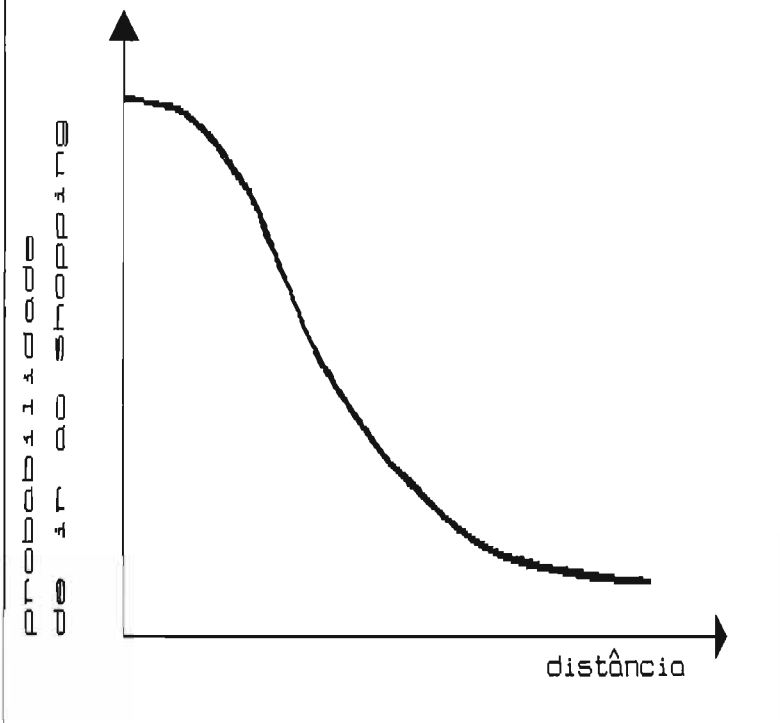
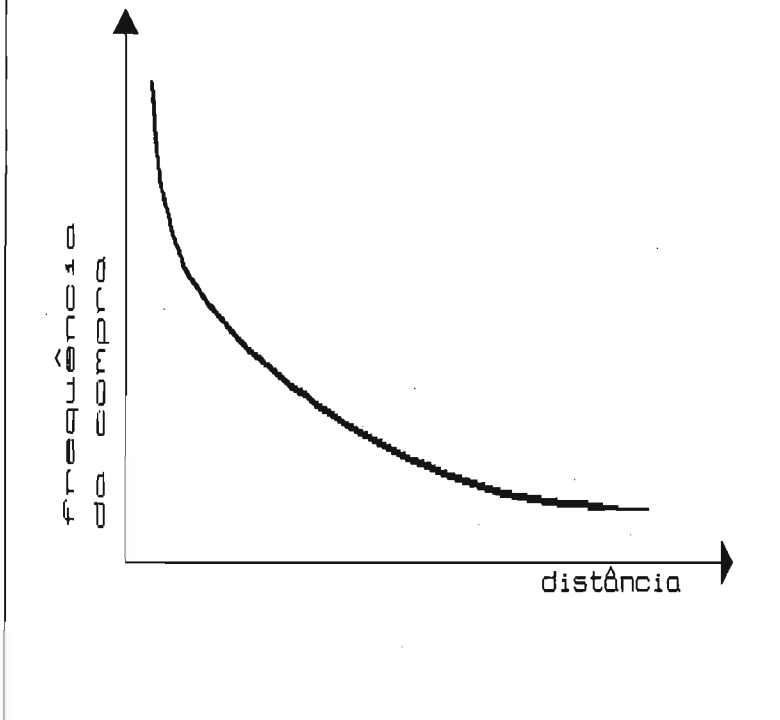


Figura 4.2
FREQUÊNCIA DA COMPRA x DISTÂNCIA



A figura 4.3 ilustra a variação de distâncias capazes de captar um consumidor com aumento da variedade de artigos ofertados no Shopping Center. O ponto D_L indica a máxima extensão de atração provocada por esse fator, caracterizando a existência do limite de transponibilidade.

Isto significa que Shoppings voltados para comercialização de bens de compra comparada apresentam zonas de influência bem mais amplas que aquelas produzidas por aqueles destinados a compras de conveniência, razão pela qual também se denomina os primeiros de regionais, enquanto os outros, são considerados de vizinhança, conforme já mencionado no capítulo 1.

Com o congestionamento de tráfego crescente que se apresenta nas grandes metrópoles e com a construção de vias de acesso rápido, a utilização da distância para delimitar a zona de influência tornou-se inadequada. A adoção do tempo de percurso permite melhor critério para avaliação da disposição do indivíduo em se submeter a jornadas, através de caminhos que conduzem ao Shopping a partir de seu ponto de origem (residência).

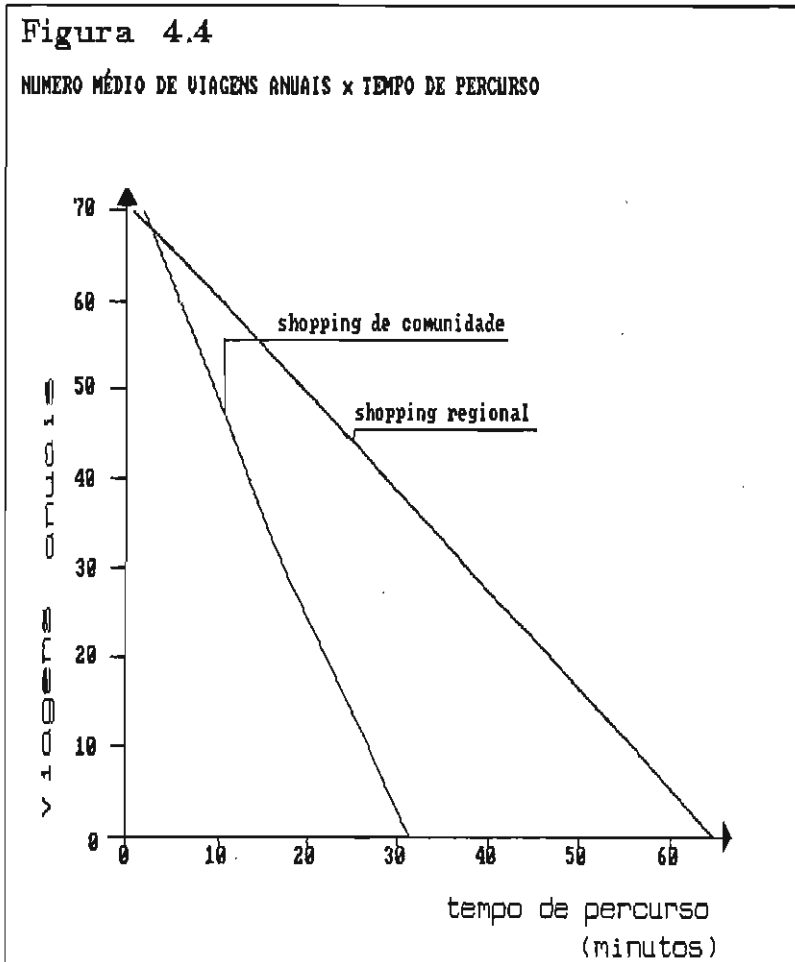
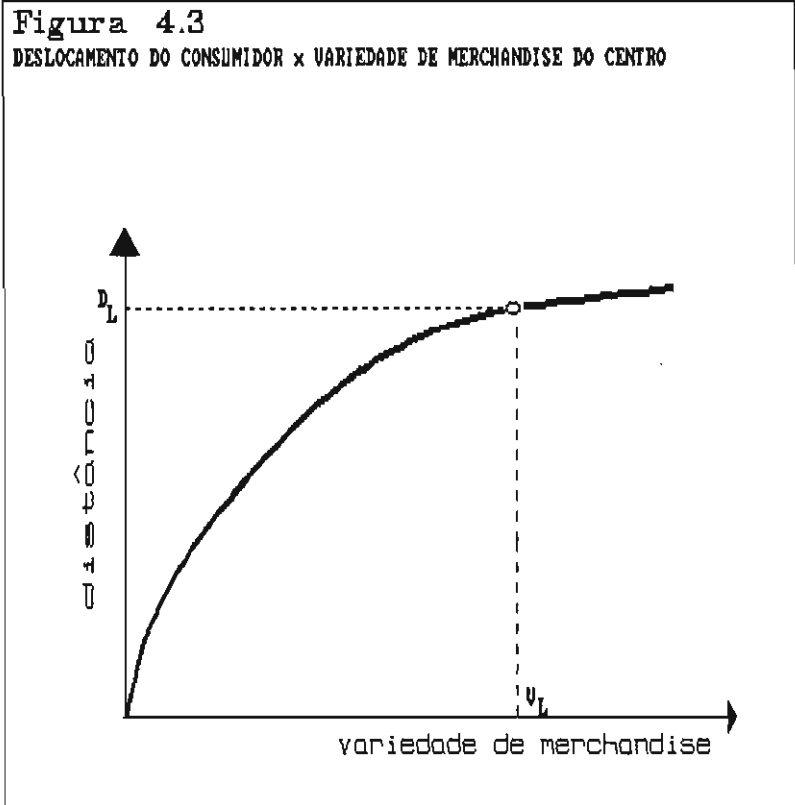
Young [44], num estudo de 6 Shopping Centers localizados na Filadélfia, produziu gráficos ilustrativos da queda de frequência aos Shoppings em função do tempo de percurso (figura 4.4)⁽¹⁾.

Dependendo da composição de atrativos disponíveis, os indivíduos alvo são capazes de percorrer longas distâncias para alcançar um Shopping. É evidente que demais estabelecimentos comerciais, desprovidos desses atrativos, dificilmente conseguiriam drenar consumidores de tais distâncias.

Em vista disso, é possível que os consumidores identificados como frequentadores potenciais de um Shopping sejam localizados dentro de limites geográficos.

Aliás, o modelo gravitacional apresentado no capítulo 2, sugere, exatamente, o traçado da zona de influência, enquanto o de Huff propõe limitações prováveis para essa região.

(1) O termo Shopping de comunidade utilizado na figura é uma denominação norte-americana para centros com dimensões intermediárias entre aquelas usualmente encontradas nos Shoppings de conveniência e os regionais.



No entanto, pesquisas em Shoppings em funcionamento demonstraram que a disposição de um indivíduo para se deslocar até eles, com o objetivo de realizar compras comparadas, oscila em torno de 15 a 20 minutos, enquanto que para as de conveniência, esse valor gira por volta de 5 a 10 minutos.[28,37]

Esses números são provenientes de estudos desenvolvidos nos Estados Unidos, tendo sido utilizados, com sucesso, como baliza para os casos brasileiros.

A curva isócrona, equivalente ao tempo máximo de percurso para compras de conveniência, delimita o *setor primário* da zona de influência, enquanto que aquela região compreendida entre a isócrona do tempo de percurso para compras comparadas e o limite do setor primário, denomina-se *setor secundário* (figura 4.5).

O primeiro é reconhecido como aquela região de onde provem, na grande maioria dos casos, o maior número de frequentadores (da ordem de 70%), enquanto 25% teria sua origem no setor secundário. Os 5% restantes seriam atribuídos a consumidores provenientes do *setor terciário*, região que alcança a fronteira de captação mais extensa do Shopping, de onde os compradores poderiam se deslocar para compras de bens de especialidade.

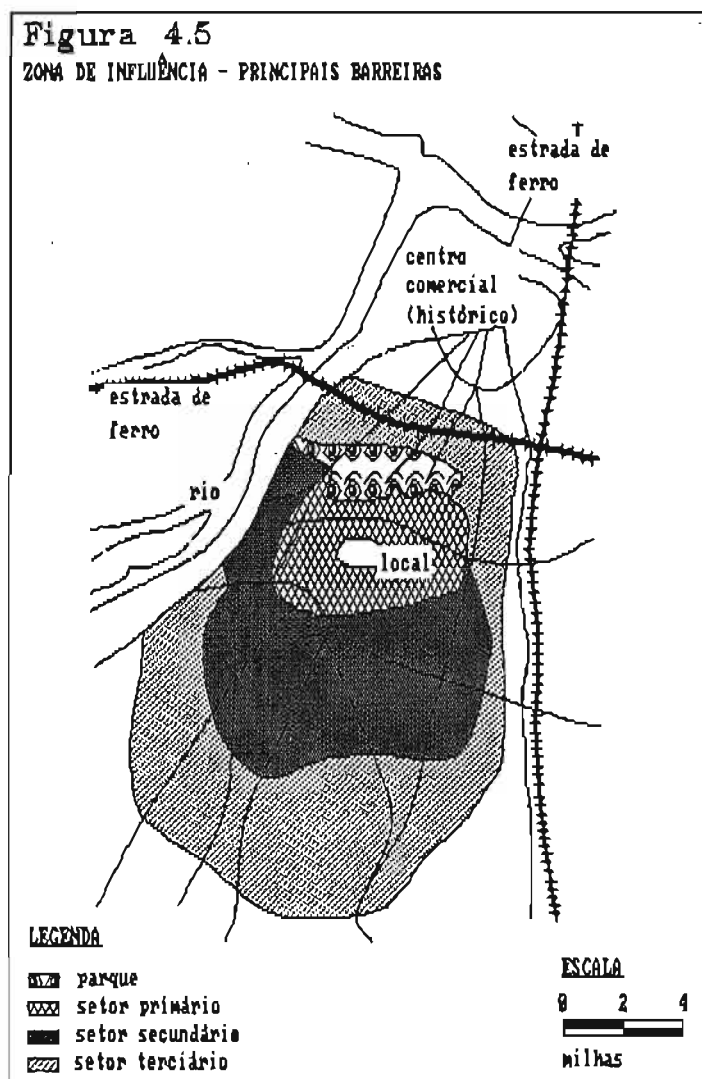
Tais valores são de caráter orientativo, podendo sofrer alteração sensível, em função da localização do Shopping Center na cidade.

Shoppings destinados, essencialmente, à realização de compras comparadas, podem apresentar percentuais alterados, podendo até inverter os valores referentes ao setor primário e secundário.

A utilização de isócronas permite avaliar corretamente o efeito de barreiras físicas que se encontram no percurso, como rios, lagos, estradas de ferro, semáforos, orientação das vias da cidade, etc, podendo apresentar grandes variações, em função do horário e demais características locais ou sazonais da região em estudo.

Dois aspectos são importantes e devem ser ressaltados.

O primeiro deles refere-se à não rigidez da limitação da zona de influência, ou seja, um indivíduo não deixará de comprar no Shopping, caso resida imediatamente após a linha limítrofe, nem tampouco fará, obrigatoriamente, suas compras lá, caso se encontre no interior da zona de influência. Esta tem caráter orientativo, e visa permitir uma estimativa do efeito do tempo de percurso nos prováveis frequentadores potenciais do Shopping.



O segundo aspecto que deve ser levado em conta, refere-se à percepção do indivíduo quanto ao percurso. Vários estudos foram conduzidos nessa linha, concluindo que o tempo real envolvido no trajeto e aquele percebido pelo usuário diferem, sendo que, em alguns casos, os desvios são significativos [11,23,31].

A ocorrência de um trajeto agradável pode provocar a sensação de utilização de um tempo menor de viagem, enquanto que o desgaste oriundo da utilização de vias frequentemente congestionadas pode induzir a uma superestimativa do tempo real envolvido.

Para uma análise profunda da zona de influência, convém a observação de 3 aspectos: geografia, demanda e heterogeneidade⁽²⁾.

A geografia refere-se aos limites espaciais determinados pela zona de influência. A demanda diz respeito à capacidade de gastos da população contida nesse espaço e a heterogeneidade revela a necessidade de gastos, em determinados bens de consumo, da população alvo.

Discutido o aspecto geográfico, a heterogeneidade refere-se às classes sociais a que pertencem os indivíduos que se espera, encontrem no Shopping Center a satisfação de suas necessidades de compra.

A distribuição da população no espaço urbano atende a determinadas características próprias, sendo que famílias de diferentes níveis sociais e econômicos costumam se apresentar concentradas em sub-regiões da cidade.

Ocorre, via de regra, a aproximação espacial de indivíduos pertencentes ao mesmo grupo sócio-econômico, reconhecida pela possibilidade de atribuição de padrões aos bairros através dos quais a população se distribue.

A aplicação desses padrões na zona de influência, permite fracioná-la em sub-setores, cada qual associado às características demográficas da população nele residente, permitindo que a população alvo seja destacada na área geográfica.

Quanto à demanda, é importante destacar que a extensão dos limites geográficos atribuídos à zona de influência, não são diretamente relacionados à demanda por bens e serviços na área. Da mesma forma que regiões extensas podem apresentar baixo nível de ocupação, áreas diminutas podem conter alto adensamento populacional, refletindo no volume de vendas do Shopping Center.

(2) Vide referência [41].

CAPÍTULO 5

O CONSUMIDOR E O SISTEMA COMERCIAL

Na ocasião de implantação de um novo Shopping Center dentro do sistema comercial vigente, uma parcela da população passará a se servir dele para aquisição de diversas mercadorias.

A zona de influência, delimitada no capítulo anterior, representa a primeira restrição à capacidade do Shopping de drenar consumidores de diversas distâncias.

No entanto, não é apenas este o aspecto que impede que determinados consumidores se dirijam ao Shopping.

Este capítulo procura descrever o comportamento do consumidor frente à concorrência existente no espaço urbano, procurando destacar outros aspectos capazes de restringir o fluxo de consumidores no Shopping projetado.

5.1 A interferência entre zonas de influência

Diversos entes do sistema comercial representam oportunidades intervenientes para determinados consumidores.

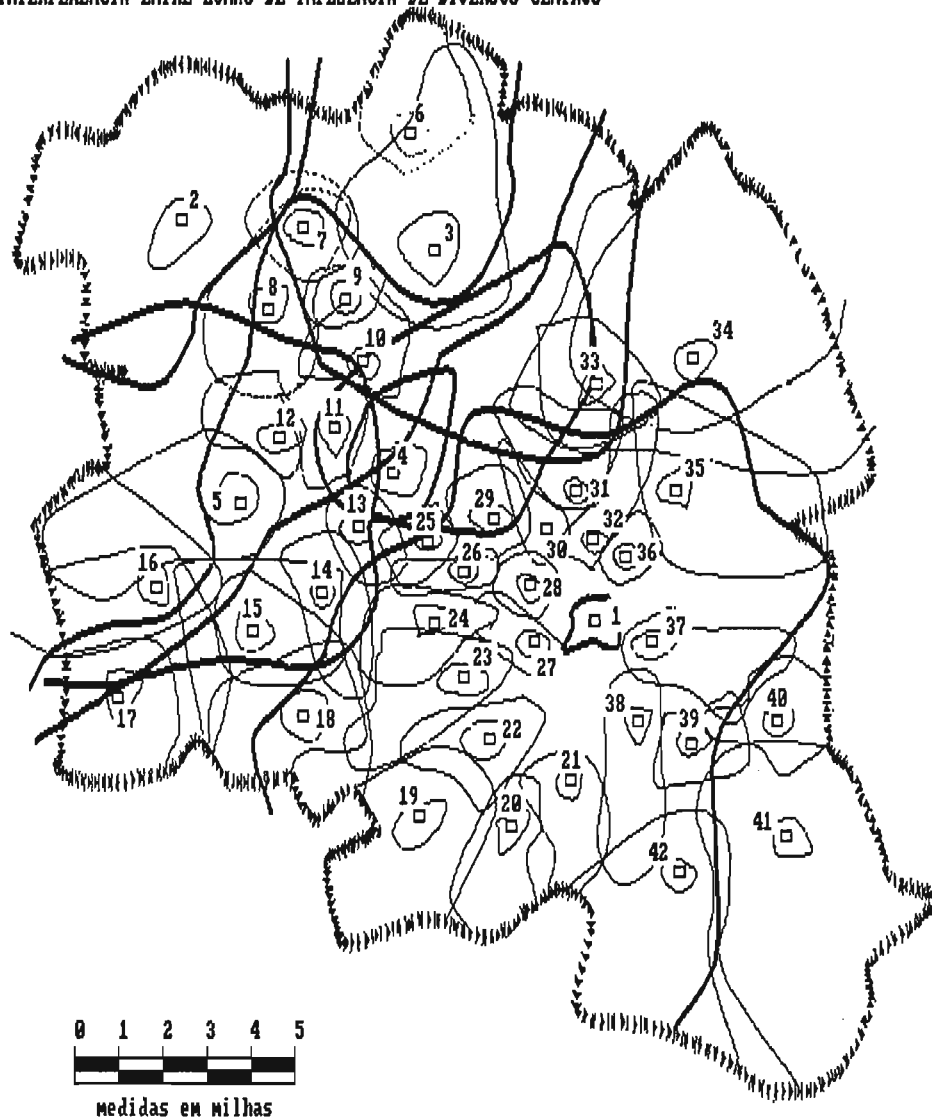
Do ponto de vista geográfico, tal situação pode ser visualizada através da interferência entre as zonas de influência dos diversos estabelecimentos que compõem o sistema comercial. Um exemplo de uma região, que representa um sistema intensamente competitivo, pode ser visto na figura 5.1, levantado por um grupo de pesquisadores do Instituto de West Midlands, Inglaterra.

As zonas de influência apresentadas descrevem a extensão de atração dos diversos centros e estabelecimentos isolados outorgando, a cada um, os limites que um consumidor estaria disposto a se deslocar, para alcançar as facilidades próprias a cada local.

Quando duas zonas de influência apresentam-se conforme figura 5.2 (a), pode-se afirmar que o público que se utiliza do local A para compras e o que se dirige a B, não representa a mesma população. Limitando a análise a seu aspecto geográfico, isto é, supondo que ambos os centros destinem-se a usuários de mesmas características sócio-econômicas, a probabilidade de um indivíduo que resida em A ir fazer compras em B é nula.

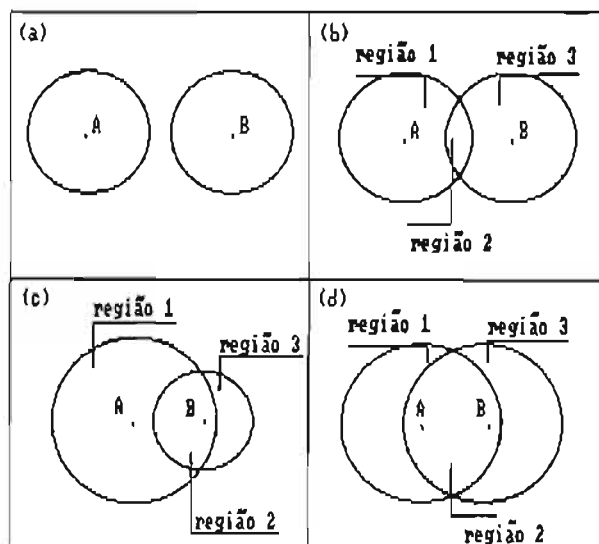
Figura 5.1

INTERFERÊNCIA ENTRE ZONAS DE INFLUÊNCIA DE DIVERSOS CENTROS



1 Birmingham City	12 Tipton	23 Harborne	34 Sutton
2 Wolverhampton	13 Oldbury	24 Bearwood	35 Erdington
3 Walsall	14 Blackheath	25 High St.Swethwick	36 Aston Cross
4 West Bromwich	15 Cradley Heath	26 Cape Hill	37 Small Heath
5 Dudley	16 Brierley Hill	27 Five Ways	38 Sparkhill
6 Bloxwich	17 Stourbridge	28 Dudley Road	39 Acocks Green
7 Willenhall	18 Halesowen	29 Soho Road	40 Sheldon
8 Bilston	19 Northfield	30 Villa Road	41 Solihull
9 Darlaston	20 Cotteridge	31 Perry Barr	42 Shirley
10 Wednesbury	21 Kings Heath	32 Aston	
11 Great Bridge	22 Selly Oak	33 Hawthorn Road	

Figura 5.2
POSIÇÕES RELATIVAS ENTRE CENTROS



Isto significa que cada centro não se configura como uma oportunidade interveniente para a população residente junto à zona de influência do outro centro, apesar de ambos registrarem o fator de complementaridade. Isto ocorre porque o limite de transponibilidade aceito para as populações residentes junto a cada centro não invade os limites da zona de influência do outro.

O problema da oportunidade interveniente surge e se intensifica, à medida que, ou crescem os limites de transponibilidade, ou reduz-se a distância entre os dois centros, conforme indicado na figura 5.2 (b),(c) e (d).

No caso (b), a distância entre os centros diminui, de forma que as zonas de influência apresentam uma região comum, onde os habitantes aí contidos poderiam se dirigir a qualquer dos dois centros. No caso (c), a interferência cresce, pois o centro B encontra-se dentro da zona de influência de A, atingindo o máximo na situação (d), onde ambos os centros encontram-se na região de sobreposição.

Em qualquer das situações ilustradas, três zonas são bastante diferenciadas:

- (a) a primeira reflete absoluta vantagem, no que tange a condições de conforto, para um dos centros com relação a outro (por exemplo, a região 1 para os habitantes da zona de influência de A, fora da região da intersecção);
- (b) a segunda, representa a zona de sobreposição, onde a competição deve alcançar sua maior intensidade;
- (c) a terceira, onde ocorre absoluta desvantagem de um centro sobre outro, também relacionado às condições de conforto, sendo um dos concorrentes soberano (por exemplo, a região 3 para os habitantes da zona de influência de A, fora da região da intersecção).

Se apenas o fator geográfico fosse determinante da opção pelo local de compra, certamente os habitantes da região 1 iriam se utilizar, exclusivamente, do centro A, enquanto aqueles da região 2, formariam a clientela de B.

Nessa condição, a região onde ocorre a concorrência, para efeito de estimativa de demanda de cada centro, poderia estar sujeita a tres abordagens diferentes.

A primeira delas seria desprezar totalmente o efeito da concorrência na região comum, admitindo que o centro projetado fosse capaz de drenar a totalidade da demanda. É evidente que, projetar um centro para essa condição, conduzirá a um dimensionamento de seu espaço superior ao seu real potencial de vendas, prejudicando o resultado do empreendimento como um todo.

Numa segunda tentativa, poder-se-ia considerar que a região concorrente fosse isenta de frequentadores do novo centro, o que provocaria um sub-dimensionamento da área a ser locada, podendo induzir o ingresso de novos centros concorrentes na região, capazes de captar a demanda não suprida.

Casos particulares podem até conduzir a uma das soluções acima. No entanto, basta observar a figura 5.2 (d), que reflete a condição mais usual, para concluir pela adoção de uma situação intermediária.

A solução do impasse fica delegada a outros fatores que devem ser observados, em cada caso particular, para que se possa adotar um critério na estimativa da partição dessa demanda.

5.2 A interceptação do fluxo de consumidores

Um primeiro conceito, que não pode ser esquecido ao analisar a região que oferece aos consumidores igual condição de acessibilidade, diz respeito à *interceptação de negócios*.

Quando as pessoas se dirigem a um determinado centro para aquisição de certas mercadorias, muito provavelmente tenderão a interromper seu fluxo se encontrarem, numa posição intermediária, outro centro capaz de fornecer o mesmo padrão de serviços e produtos. Em sendo as condições de compra semelhantes, adotariam a condição de maior conveniência, adquirindo os bens no centro interceptador.

Necessita-se, portanto, de uma análise criteriosa da rede viária urbana, para que se possa identificar a ocorrência da interceptação, tanto quando o centro projetado encontra-se em posição favorável sendo o elemento interceptador, como em ocasiões onde seu fluxo pode ser interceptado por centros existentes, que ofereçam condições de conforto equivalentes, em sua zona de influência.

Esta análise não deve se restringir apenas aos centros existentes, mas deve permitir inferir posições onde futuros negócios podem ser instalados, utilizando como baliza os eixos que revelam as tendências de crescimento da cidade e as atividades que podem ser desenvolvidas em lotes ainda não ocupados.

Cabe lembrar que o centro projetado deve ser dimensionado de forma tal a desestimular a ocorrência de centros concorrentes, fato este que não impede que um centro novo seja instalado, podendo quebrar o mercado num momento futuro. O máximo que se pode prever numa situação como esta, é que esta interferência ocorra dentro de critérios técnicos compatíveis com aqueles ora utilizados, capazes de indicar que um novo empreendimento alcançaria maior retorno operando em áreas ainda desprovidas dessas facilidades, em outros locais da cidade.

5.3 O Efeito da variedade de ofertas

A análise da região de intensa concorrência que, na maioria dos casos, representa alto percentual das zonas de influência, deve atender a outros critérios, além daqueles de cunho essencialmente espacial.

Nos modelos vistos no capítulo 2, os fatores de atração em todas as propostas usavam como variável a área de venda dos centros, procurando identificar que sob condições de maior oferta de mercadorias, propiciando melhor escolha de preço e qualidade dos produtos, a atratividade por determinado centro tende a crescer para o consumidor.

Dessa forma, o consumidor deverá revelar maior preferência, sob iguais condições de conforto, pelos centros onde encontrar maior diversidade de lojas e produtos.

Bucklin [9] avançou com relação a esse aspecto sugerindo que, nem sempre, este critério se configura como determinante da escolha do local de compra. Em seus estudos, ele associa a variedade de merchandise dos centros, ditada na maioria das vezes pela sua área de vendas, com o produto alvo da compra ou, ainda, com o tipo de procura de informações que o consumidor está disposto a executar para adquirir o(s) produto(s).⁽¹⁾

Para Bucklin, a utilidade alcançada pela adoção de centros maiores, obedece o gráfico da figura 5.3.

Da análise do gráfico, o ganho em dimensões do centro não implica, diretamente, em ganho de utilidade para o consumidor. Dependendo do produto alvo da compra existem limites, a partir dos quais, a visita ao centro de maior envergadura, não traz vantagens adicionais para os compradores.

Quando se trata da compra de bens de conveniência, o tamanho do centro não é relevante, sendo importante o fator de acessibilidade. Esta situação de compra refere-se à solução de problemas rotineiros, que não implica na busca intensa de melhores preços ou qualidade dos produtos.

Quando a intenção da compra for dirigida à aquisição de bens de compra comparada, a pesquisa de preço e qualidade necessitará de análise de muitas ofertas, se o bem se configurar como de especialidade; caso contrário, a necessidade de comparação pode

(1) Vide item 3.3.

ser limitada a alguns estabelecimentos pré-determinados, que já disponham de uma imagem relativa a preços e qualidade dos produtos ofertados.

5.4 A transferência dos hábitos

Os consumidores potenciais de um Shopping Center representam um segmento da população que contém indivíduos que farão do Shopping seu local habitual de compras.

Esses consumidores representam uma certa fatia da sociedade local, para os quais as ofertas de artigos existentes no Shopping vêm ao encontro de suas necessidades, que vêm sendo supridas em diferentes estabelecimentos do sistema comercial em que se encontram.

Esse segmento de mercado está distribuído no espaço urbano e os estabelecimentos de que se serve para compras de diferentes mercadorias oferecem determinado nível de conforto.

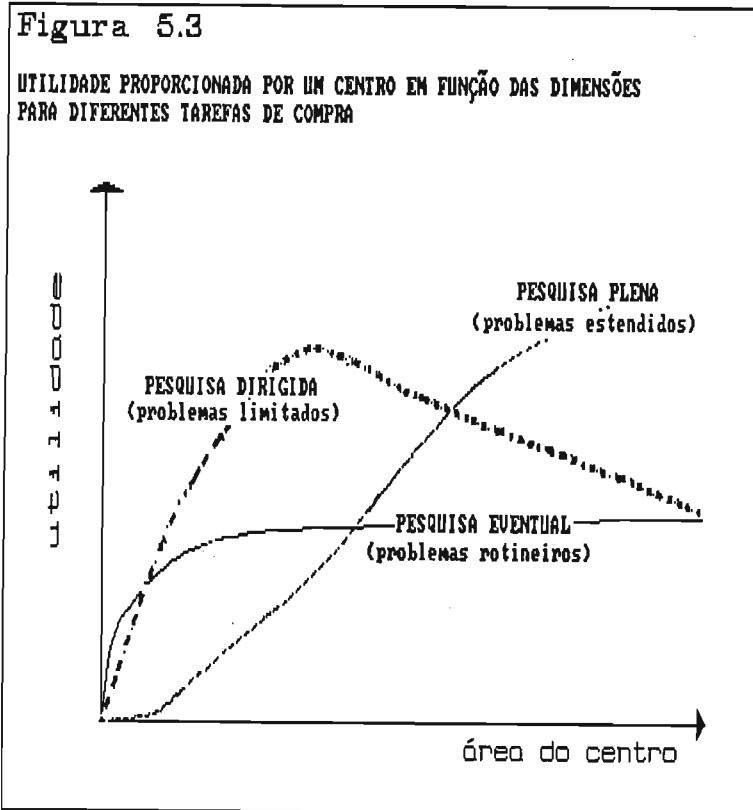
Já foi mencionado no capítulo 3 que um dos fatores que exerce alta atração sobre os consumidores refere-se à familiaridade adquirida com o local de compras. Outro aspecto importante diz respeito às condições de conforto, segurança e acessibilidade sob as quais as compras se efetuam. Ainda, concorrem para o estabelecimento do teor de atratividade de uma loja, fatores como preço e qualidade das mercadorias ofertadas, ambiente onde são executadas as compras e todos os demais aspectos que fortalecem a imagem de uma loja.

Sendo o Shopping projetado uma inovação introduzida no sistema comercial da cidade em que se implanta, certamente será submetido a uma análise crítica dos consumidores locais.

Dois aspectos devem ser observados quando de sua implantação, com relação ao teor de inovação introduzido.

Um primeiro aspecto refere-se à mudança no modo de vida que pode provocar na população, ou seja, a intensidade do impacto de sua introdução na sociedade, que será mais ou menos intenso, em função dos hábitos estabelecidos.

O segundo diz respeito ao ganho de qualidade oferecido pelo novo sistema com relação ao vigente.



Isto significa que um novo Shopping deve proporcionar a formação de uma imagem mais atrativa aos seus potenciais frequentadores, alcançada através do ganho em diversos componentes que colaboram em sua formação, para que os hábitos já sedimentados junto a outros centros sejam transferidos para o novo local. Além disso, os hábitos devem ser mantidos durante todo o período de operação previsto para o Shopping.

A esse sistema, composto de atrativos capazes de induzir uma alteração nos hábitos de compra da população no menor espaço de tempo, chama-se de *sistema de ancoragem* de um Shopping Center.

O sistema de ancoragem de um Shopping pode ser associado a um ente isolado ou a um conjunto de fatores capazes de captar os consumidores para os quais o Shopping foi projetado.

A âncora mais utilizada é a acessibilidade, que consiste em implantar o Shopping em terrenos que permitam aos consumidores alvo alcançá-lo com o mínimo de transtorno produzido pelo deslocamento.

Uma segunda forma de ancorar o Shopping é através de seu mix de atividades, tanto com respeito à gama de mercadorias ofertadas como pela distribuição espacial das diferentes atividades no interior do edifício.

A ancoragem também pode se estabelecer baseada na familiaridade. Sendo um estabelecimento novo, esse fator é alcançado através da introdução de lojas de departamento, supermercados e outras cadeias que apresentem padrões associados à apresentação das mercadorias, ambientação interna semelhante em todas as unidades da rede, uniformidade nos produtos ofertados e os preços praticados encontram-se dentro de determinadas faixas já conhecidas. Nessas situações, essas lojas atraem seu público, que já se servem delas em outras unidades, podendo transferí-lo para o Shopping. As lojas-âncora, como são conhecidas, são capazes de drenar esses consumidores devido à familiaridade já existente. No entanto, apenas para esse público o fator de familiaridade seria relevante.

Outra âncora usualmente utilizada baseia-se na sensação de prazer alcançada pelo ambiente produzido, notadamente por aspectos arquitetônicos que criem uma atmosfera convidativa.

Os Shoppings também podem encontrar no lazer sua grande âncora, atividade essa que vem sendo explorada com intensidade crescente, dada as poucas opções disponíveis em muitas cidades.

O sistema de ancoragem visa, em última análise, criar condições de alta atratividade que, com o passar do tempo, passam a ser associadas ao fator de familiaridade, sedimentando os hábitos do público alvo.

CAPÍTULO 6

PROCEDIMENTOS PARA CÁLCULO DO POTENCIAL DE VENDAS E DIMENSIONAMENTO

No capítulo 2 foram mostrados os modelos usualmente empregados para estimativa de demanda de um Shopping Center, cuja análise identificou lacunas nas proposições, conduzindo à necessidade de nova abordagem do assunto.

Nos demais capítulos, procurou-se identificar as razões que podem mover um indivíduo a consumir, onde acontece esse consumo, de que forma são estabelecidos novos hábitos de compra relativos a um determinado estabelecimento comercial ou, ainda, como esses hábitos podem ser incorporados à rotina do consumidor.

Em função destes aspectos, este capítulo procura estabelecer procedimentos a serem seguidos, quando do dimensionamento de um Shopping Center e respectiva estimativa do volume de negócios a ser alcançado.

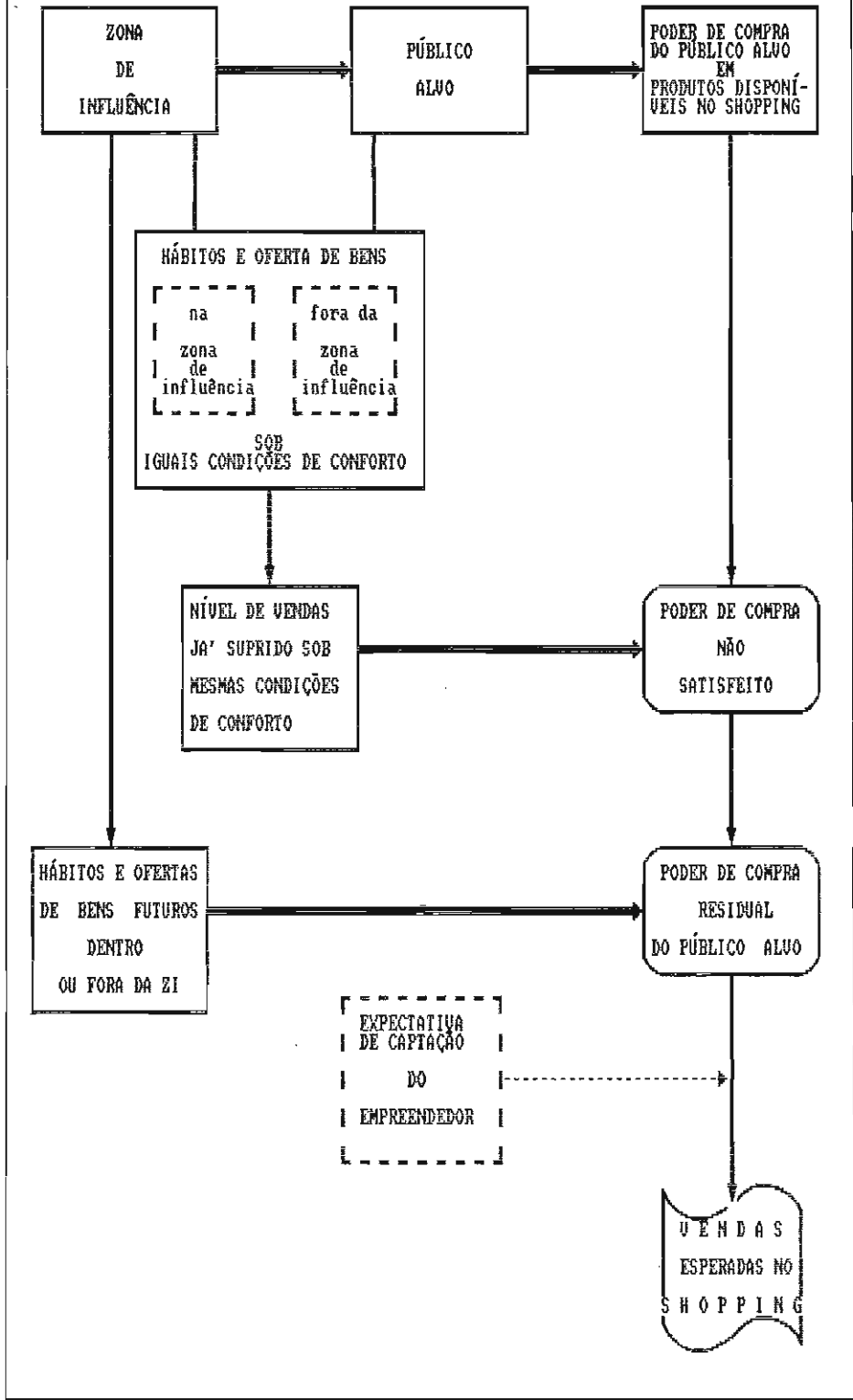
A proposta destina-se a Shopping Centers de mix disperso, cuja característica principal, se voltada para compras de conveniência ou comparadas, será resultado do estudo da população local, conforme já explicitado anteriormente.

O procedimento proposto envolve diversas etapas, que podem ser assim descritas e representadas na figura 6.1:

1. *Considerações iniciais* - onde se destacam os aspectos primeiros que devem ser observados quanto à localização do terreno, expressão da cidade em sua região e outros;
2. *Delimitação da zona de influência* - em que a partir das considerações já efetuadas anteriormente sobre a zona de influência, destacam-se os aspectos mais relevantes quanto à sua delimitação no espaço urbano;
3. *Identificação do público alvo* - concentra todas as informações que devem ser obtidas quanto ao público alvo, sua posição no espaço urbano, nível de renda, hábitos já adquiridos, etc;

Figura 6.1

PROCEDIMENTOS PARA DETERMINAÇÃO DO POTENCIAL DE VENDAS DE UM SHOPPING CENTER



4. *Gastos potenciais mensais do público alvo* - onde se determina a capacidade total dos gastos da população alvo, mensalmente, em bens que serão ofertados no Shopping Center em estudo;
5. *Vendas potenciais mensais* - é a capacidade total de vendas do Shopping projetado, descontando-se a contribuição da população que, movida pelos hábitos já sedimentados, encontrarão em outros estabelecimentos ou centros comerciais dotados de equivalentes condições de conforto, situados dentro ou fora da zona de influência do Shopping, o atendimento de suas necessidades de aquisição de mercadorias;
6. *Potencial residual futuro* - representa a capacidade de vendas do Shopping Center, levando em conta que unidades concorrentes deverão se instalar futuramente, capazes de reestruturar os hábitos de parte da população que se serve do Shopping, induzindo o consumo nesses locais;
7. *Potencial residual final* - alcançado através da adoção, por parte do empreendedor, da captação pretendida de mercado, aplicado sobre o potencial residual futuro;
8. *Dimensionamento do Shopping Center para as categorias varejistas que compõem seu mix.*

6.1 Considerações iniciais

Como esse estudo acontece no momento em que o empreendedor avalia a possibilidade de destinar um determinado terreno à implantação de um Shopping Center, seja próprio ou em vias de ser adquirido para esse fim, a localização do lote em questão é determinada.

Dessa forma, é possível conhecer as condições próprias do terreno, no que tange à infraestrutura local, como disponibilidade de serviços de fornecimento de água e energia, sistema de coleta de esgotos e águas residuais, informações essas de vital importância para a construção e operação do Shopping Center.

Outro fator importante refere-se às dimensões e topografia do lote, que nortearão a distribuição dos espaços como o número de pavimentos onde serão alocadas as diferentes categorias varejistas, a localização das áreas destinadas ao estacionamento, etc.

Ainda quanto ao lote, importa sua posição e condições de acessibilidade para os veículos que devem alcançar o local de estacionamento provenientes de diferentes locais, ou ainda, da disponibilidade de transporte público para a chegada de consumidores através desse meio.

6.2 Delimitação da zona de influência

Já foi discutido anteriormente que um consumidor apresenta limites para o deslocamento com finalidade de aquisição de mercadorias e que esta limitação é imposta tanto pela intensidade de suas necessidades como pelo item que está sendo procurado, seja pelo valor, qualidade ou periodicidade com que ocorre a aquisição do produto.

Enquanto os outros tipos de Shopping devem apresentar seus atributos concentrados na oportunidade de intensa comparação (mix temático), ou nos baixos preços praticados (centros de descontos), os Shoppings de mix disperso encontram quase sempre na acessibilidade, seu fator de atração mais saliente, sobretudo quando se trata de compras de conveniência.

Assim sendo, é possível delimitar a zona de influência através dessa condição, adotando-se a isócrona de 7 a 15 minutos como o limite do setor primário, e aquela até 30 minutos, como o divisor do setor secundário que, conforme já foi dito no capítulo 4, representam valores médios para a delimitação desses setores.

Quando um Shopping Center corresponde ao primeiro centro de compras projetado a ser implantado na cidade, os hábitos de compra de seus habitantes estão sedimentados junto ao centro histórico, local onde normalmente concentram-se as atividades comerciais.

Em vista disso, o tempo de percurso, que permite aos habitantes alcançar esse centro, serve como baliza para atribuição dos limites da zona de influência do Shopping que será projetado, tendo em vista que o novo centro deverá apresentar fatores de atração mais fortes, para condições semelhantes de acessibilidade já disponíveis para o consumidor.

Quando os hábitos da população alvo concentram-se em outros centros, ou Shopping Centers, serão estes os referenciais de tempo de percurso confortáveis que os consumidores tenderão a manter.

Nessa situação, permite-se delimitar a zona de influência, tanto seu setor primário como o secundário, pela condição de acessibilidade já vigente, sendo os limites dos setores condicionados pelas curvas isócronas equivalentes a esses tempos de percurso. Igualmente, pode-se traçar as isócronas para os demais centros, permitindo que sejam confrontadas as condições de conforto que cada consumidor dispõe em cada centro e as que terá com a implantação do novo Shopping Center.

O setor terciário, via-de-regra, não é considerado na estimativa de demanda, pois o tipo de Shopping Center que ora se analisa (mix disperso) apresenta poucos itens considerados de especialidade.

No entanto, para determinados consumidores, o sistema comercial de suas cidades pode não oferecer certos bens e, portanto, acabam por se valer de outros centros para o suprimento de suas necessidades, dispondo-se a empreender jornadas mais longas para aquisição de algumas mercadorias.

Por outro lado, determinadas cidades apresentam características de pólo regional de desenvolvimento, sendo o sistema comercial já existente capaz de atrair consumidores além dos seus limites, provenientes de cidades satélites.

Em casos onde essa tendência é observada já para os centros instalados, pode-se considerar a ocorrência de um potencial de vendas oriundo do setor terciário, que também deverá afetar o Shopping Center que será implantado.

Tal fato pode ser observado quando o potencial de gastos da população da cidade em análise, voltado para grupos de mercadorias que estarão presentes no Shopping projetado, for inferior ao volume de vendas gerado em seu comércio, para essas mesmas mercadorias. Este fato implica na relevância de um setor terciário, podendo-se afirmar que o comércio já implantado exerce uma real atração sobre consumidores oriundos de regiões externas aos limites urbanos.

Em grandes metrópoles, para o caso de Shopping Centers de mix disperso, essa consideração não é recomendável, tendo em vista que, primeiramente, o tempo para locomoção dentro da cidade é considerável ampliando, sobremaneira, o tempo total de

percurso para o consumidor imigrante. Além disso, o nível de concorrência nesses casos é muito mais intenso, sendo prudente a utilização de zonas de influência ocupando menores extensões, como será visto adiante. Tanto é verdade que, para grandes centros urbanos, são considerados para limites de deslocamento, isócronas que indicam menor tempo de percurso, com o setor primário contido entre limites de 5 a 7 minutos e o secundário não superior a 20 minutos.

Levando em conta a intensificação do potencial de atração de uma cidade sobre a região circunvizinha, dotada de sistemas comerciais menos desenvolvidos, os Shopping Centers que vêm sendo implantados, sobretudo no interior de São Paulo, posicionam-se junto às rodovias, permitindo melhores condições de acesso a esses consumidores.

Ainda, para os grandes aglomerados urbanos é necessário que o tempo de percurso levantado para o traçado das isócronas, seja feito em horários compatíveis com os hábitos de compra que, normalmente, ocorrem quando o tráfego é mais intenso, demandando mais tempo no deslocamento e reduzindo, dessa forma, a extensão das zonas de influência.

6.3 Identificação do público alvo

A população alvo de um Shopping Center será aquela que vem sendo servida pelo(s) centro(s) comercial(is) existente(s) e para a qual o Shopping Center projetado poderá atender seus anseios, ainda não supridos, de aquisição de mercadorias, sob melhores condições de conforto.

O Shopping projetado poderá vir ao encontro de diversas necessidades do cotidiano de determinados segmentos populacionais, de características sociais, econômicas e culturais específicas.

Esse conjunto de características permite avaliar o que se denomina de classe social para a(s) qual(is) o Shopping se volta.

As classes sociais são entendidas como divisões relativamente permanentes e homogêneas dentro de uma sociedade, através das quais permite-se categorizar as unidades

(indivíduos ou famílias) por compartilharem valores, estilos de vida, interesses e, também, por apresentarem comportamentos similares.

Quando se fala em classe social, deve-se ter em mente uma combinação de variáveis típicas de um grupo que incluem prestígio, grau de influência, hereditariedade e outros componentes além do poder aquisitivo.

No entanto, informações como ocupação, local de residência e educação, juntamente com dados relativos ao poder aquisitivo, permitem caracterizar a classe social de uma unidade, que pode ser associada a determinados padrões comportamentais, que podem variar no tempo, em consequência da adoção de determinados valores comuns.

É a estratificação da sociedade que permite distinguir os segmentos de mercado que irão compor o público alvo de um Shopping Center.

A identificação das classes sociais que poderão se servir do Shopping é o ponto de partida para seu dimensionamento e estimativa do potencial de vendas a ser produzido.

Salvo em casos especiais, os Shopping Centers são direcionados para as classes sociais mais altas, que representam consumidores para os quais as condições de conforto apresentam-se numa hierarquia particularmente elevada. Ao contrário das classes inferiores, onde o preço dos produtos é, quase sempre, informação suficiente para a decisão de comprar, à medida que a classe social se eleva, a relação preço/qualidade passa a ser determinante.

Balizando pelo poder aquisitivo, variável mais visível para o reconhecimento das diferentes classes sociais, os Shopping Centers, usualmente, são dirigidos àquelas cuja renda média mensal "per capita" supera o patamar de 1,5 a 2,0 salários mínimos.

Partindo desse piso até os níveis de renda mais elevados, a gama de variação é grande, exigindo que a diversificação do Shopping atenda ao espectro completo dos produtos demandados para cada classe social a ser atendida. Por essa razão, muitas vezes são criadas áreas especiais dirigidas ao público de renda mais elevada, caso dos mini-Shoppings, onde lojas que comercializam produtos destinados exclusivamente a elas, são concentradas em regiões de destaque [29].

Diversas são as formas de identificação da população alvo no espaço urbano.

A primeira é resultado de uma profunda pesquisa "in loco", com o objetivo de localizar e conhecer a renda dessa população. Normalmente este processo onera

sensivelmente os custos da pesquisa e exige maior intervalo de tempo em sua compilação, usualmente não disponível.

No entanto, é possível alcançar resultados confiáveis através de uma avaliação de campo criteriosa associada a informações de cunho local, regional ou nacional.

As classes sociais são identificáveis nas cidades a partir do tipo de residência, em termos de padrão associado aos bairros onde se situam.

A atribuição da renda média mensal aos diferentes segmentos da população podem ser obtidos através de consulta a órgãos oficiais ou demais entidades que porventura tenham posse dessas informações, atendendo critérios de qualidade em sua obtenção.

No caso brasileiro, a principal fonte de informação consultada é o censo nacional, em sua versão mais recente, cujos dados são pesquisados e compilados pelo IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

Como os dados do censo, até agora emitidos, referem-se à totalidade dos habitantes das cidades, poucas delas com informações destacadas para os diferentes bairros, a incidência dos rendimentos no espaço geográfico não é obtida de forma direta. Assim, a localização espacial da população de acordo com as faixas de renda, se faz a partir da atribuição qualitativa das diferentes classes no espaço urbano, da densidade demográfica observada nos diversos bairros, tratados de forma a recompor a distribuição quantitativa de rendas informada pelo censo, para toda a população residente na região pesquisada.

A quantificação da população em cada classe de renda pode ser estipulada a partir de avaliação qualitativa observada nos diferentes locais de concentração populacional, avaliada a partir dos índices médios registrados no território urbano.

Escolhida a fonte de obtenção de informações, a aplicação dos indicadores de classe aos setores primário e secundário da zona de influência permite segmentar o mercado, identificando a população alvo, tanto aquela parcela residente dentro dos limites para compras de conveniência como aquela que poderia se utilizar do Shopping para realizar, exclusivamente, compras comparadas.

Cumprido lembrar que estudos dessa natureza costumam associar as rendas das famílias na ocasião da pesquisa, usualmente traduzidas em "moedas" capazes de servir como referencial durante extenso período de tempo. No caso do censo, a "moeda" utilizada tem sido o salário mínimo vigente, que com a presença marcante da inflação, pode não manter o

poder de compra apontado na época da pesquisa.

No entanto, esse efeito pode ser desprezado, entendendo-se que cabe aos comerciantes manter adequadas suas ofertas à capacidade de gastos de seu público.

Resta considerar o fato que a população não é estática durante o período de operação do Shopping Center, sendo que seu crescimento pode ser levado em conta nessa ocasião.

A zona de influência, durante o período de operação, deve apresentar um número maior de habitantes, que deverão ocupar lotes ainda vagos ao seu redor. A projeção leva em conta que as características dos novos moradores mantem-se no mesmo padrão encontrado na ocasião do estudo, no que se refere a classe social, hábitos de compra, etc.

Apesar de ser um fato já registrado nos Shoppings instalados, o adensamento populacional ao seu redor supera, normalmente, os índices de crescimento populacional vegetativo encontrado na cidade como um todo. Não é recomendável, no entanto, a adoção de índices superiores aos previstos pelos planos diretores, devendo ser evitadas considerações que conduzam a uma superestimativa de demanda, derivada de um lançamento de premissas excessivamente otimistas quanto a esses fatores.

6.4 Gastos potenciais mensais do público alvo

Os indicadores de renda são necessários, tendo-se em vista que os orçamentos familiares distribuem-se em faixas destinadas à compra de grupos de mercadorias afins e que estas faixas distribuem-se de maneira razoavelmente uniforme, dentro da mesma classe de renda.

Os estudos de distribuição do orçamento familiar revelam que os indivíduos destinam seus gastos não só em função da renda auferida mas, também, que essa distribuição varia em função da região analisada.

No Brasil, diferentes órgãos já se mobilizaram para elaborar a distribuição do orçamento familiar, atualizando os estudos de tempos em tempos.

O próprio IBGE, através do ENDEF - Estudo Nacional de Despesas Familiares permite a avaliação dessa composição, tomada como média nacional.

Também a FIPE - Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas da Universidade de São Paulo - efetuou detalhado estudo nesse campo.

Junto a outras empresas, sendo algumas pertencentes ao setor privado, também podem ser encontrados estudos nessa linha, cabendo a escolha à melhor identificação da situação e à disponibilidade de informações confiáveis e, na medida do possível, recentes.

Convém destacar que, enquanto o IBGE publicou seu único estudo em 1976, a FIPE, por outro lado, concentra seus dados exclusivamente, em pesquisas conduzidas no município de São Paulo.

Qualquer que seja o estudo utilizado, é possível identificar a destinação dos gastos em grandes grupos de mercadorias que compõem o mix dos Shopping Centers alvo deste estudo.

O primeiro deles refere-se à alimentação, composto por gêneros alimentícios em geral, que no Shopping projetado irão representar aqueles itens comercializados nos supermercados.

O segundo grupo, igualmente entendido como compra de conveniência, compõem-se de gastos familiares em artigos farmacêuticos e de perfumaria, adquiridos nas farmácias e drogarias.

Na classe de bens susceptíveis de comparação de preço e qualidade, o primeiro grupo que se destaca refere-se a artigos de vestuário como roupas, calçados, complementos, tecidos para confecção, roupas íntimas, moda infantil, etc, passíveis de identificação no orçamento familiar.

Ainda na categoria de bens comparados, parcela destacada do orçamento é destinada à aquisição de mobiliário, eletrodomésticos em geral, artigos de cama, mesa e banho e objetos decorativos, entre outros.

O espectro coberto pela oferta de artigos num Shopping Center abrange, ainda, diversos itens previsíveis no orçamento, com ampla variedade, podendo ser destacados os artigos de papelaria, brinquedos, equipamentos esportivos, armarinhos, artigos para festas, bijouterias, etc que, juntos, apresentam alta representatividade na destinação dos gastos familiares.

Dessa forma, as grandes categorias varejistas podem ser extraídas através da composição orçamentária da população alvo, permitindo calcular o potencial de gastos voltados para aquisição desses bens.

6.5 Vendas potenciais mensais

No entanto, apenas a capacidade dos gastos da população alvo não é suficiente para a determinação do potencial de vendas do Shopping projetado.

Conforme já mencionado anteriormente, a população já se utiliza de outros centros para aquisição de produtos, atendendo a um certo nível de conforto sendo que, para determinadas mercadorias e para certa parcela da população alvo, esta condição de conforto pode ser equivalente àquela que será fornecida pelo Shopping, sob condições semelhantes de acessibilidade.

Para estes estabelecimentos, é necessário conhecer seu potencial de vendas, que corresponde ao potencial instalado para comercialização destas mercadorias, e confrontá-lo com o potencial de compras da população alvo.

Se o potencial de compras da população alvo for suprido integralmente pelas ofertas desses outros centros, o novo Shopping Center deverá operar no sentido de "capturar" esse mercado para si, necessitando implantar fortes atrativos, de forma a transpor os hábitos já sedimentados.

Nessa condição, os riscos tornam-se incontroláveis, pois os fatores de atração podem não surtir o efeito desejado, não conseguindo ser suficientes para provocar uma mudança nos hábitos voltada para o novo Shopping.

A situação mais recomendável ocorre quando o estudo apontar a existência de um potencial de compras não suprido pelo comércio instalado, sob iguais condições de conforto que estarão disponíveis no novo Shopping. Essa situação de dimensionamento pode conduzir a uma subversão nos hábitos da população baseada, essencialmente, no ganho de conforto no ato da compra.

Convém lembrar que, sob iguais condições de conforto, a preferência da população manter-se-á junto aos centros existentes, onde o aspecto de familiaridade já se apresenta com grande intensidade.

Esses estabelecimentos concorrentes podem estar contidos tanto no interior da própria zona de influência projetada como fora desses limites, fornecendo diferentes condições de acessibilidade. Da mesma forma, estabelecimentos isolados, dotados de atrativos significativos para a população alvo, podem drenar parte dos consumidores que, movidos pela acessibilidade maior, podem se servir deles para compra de determinadas mercadorias.

Na ocasião do estudo, convém que sejam destacados os efeitos produzidos pela concorrência instalada dentro da zona de influência do futuro Shopping e daquela presente fora de seus limites, tanto centros capazes de suprir a mesma variedade de mercadorias como aqueles que se voltam, exclusivamente, ao comércio de determinada categoria de produtos.

6.6 Potencial residual futuro

Como o Shopping é projetado para um longo período de operação, é de se esperar que novas unidades comerciais venham a se instalar no futuro, procurando captar um potencial de vendas não suprido.

É difícil especular sobre essa ocorrência, tendo em vista que se desconhece a política que será adotada para o ingresso de um novo centro ou de unidades varejistas isoladas [29].

Se, por um lado, cabe ao empreendedor do Shopping projetado a adequação constante aos anseios da população alvo, pode acontecer a implantação de um centro equivalente, não balizado por critérios equivalentes aos ora adotados, podendo resultar numa quebra do mercado que se pretende atingir.

Nessa situação, a única alternativa que cabe ser analisada é supor que novos centros que venham a ser implantados obedeçam a critérios técnicos adequados, ou seja, que sua implantação só ocorra a partir da identificação de potencial não suprido pelo Shopping ora projetado.

Isto não significa que tal risco não exista mas que o empreendedor deverá estar atento, durante todo o período de operação, à busca constante de adequação de seu mix às necessidades do público alvo procurando dessa forma desestimular o ingresso de novos

centros na competição pelo mesmo mercado, que nesta ocasião já estará estabelecido como cativo, não restando potencial a ser suprido para ser absorvido por futuros centros.

Por essa razão, convém que o novo Shopping seja construído com áreas tais que permitam futuras ampliações e adequações às necessidades futuras, mantendo-se sempre atualizado para o mercado a ele já habituado.

6.7 Potencial residual final

Do potencial existente, após considerar a parcela absorvida por outros centros ou estabelecimentos comerciais isolados, já instalados ou futuros, obtém-se o potencial residual do centro projetado, que poderá ser afetado por fatores que restrinjam a captação do mercado pretendida pelo empreendedor.

Essa captação pode se concentrar em uma pequena parcela do potencial residual alcançado, ou estender-se a limites mais amplos, supondo que não haja parcelamento da demanda.

A utilização de baixos percentuais de captação implica que parte do potencial disponível não será suprido pelo Shopping, deixando uma abertura para a instalação de outros centros concorrentes que poderão encontrar espaço para operar.

Tal situação não é confortável, tendo-se em vista que novos centros trarão novos padrões de conforto, podendo captar diferentes parcelas da população, inclusive aquela que já incorporou o Shopping em seus hábitos. De preferência, convém que se trabalhe com captações mais elevadas, de forma a desestimular o ingresso da concorrência, dotando o Shopping de área para expansão, para adequação ao aumento da demanda.

6.8 Dimensionamento do Shopping Center para as categorias varejistas que compõem seu mix.

Delimitado o volume de vendas que o Shopping Center pretende alcançar para cada categoria varejista, é possível calcular as áreas destinadas a cada tipo de comércio, aplicando índices de vendas que reflitam suas bases usuais de operação na região.

A partir dessa primeira distribuição pode-se partir para o mix de atividades detalhado, para o qual se atribui a parcela de área comercial que será destinada às lojas-âncora e às satélites, partilhando cada categoria em suas diversas especialidades.

CAPÍTULO 7

ANÁLISE DOS EFEITOS PRODUZIDOS NO RESULTADO DA OPERAÇÃO

O simples dimensionamento e estimativa do potencial de vendas não são, por si só, informações suficientes para que o empreendedor decida ingressar na operação de implantar um Shopping Center.

É necessário conhecer os resultados econômico-financeiros que podem ser produzidos por ela, sob que condições são alcançados e os fatores capazes de alterá-los.

Não é objetivo deste estudo adentrar o desenvolvimento de modelos capazes de simular diferentes condições de cenário sob as quais a operação pode se desenvolver.

No entanto, é necessário que se conheça os mecanismos que conduzem às diferentes respostas capazes de balizar a qualidade da operação, em seus aspectos econômico-financeiros.

Parte das premissas lançadas para operar esse modelo são, exatamente, o potencial de vendas e o dimensionamento das áreas rentáveis. O que se pretende aqui analisar é, precisamente, o nível de interferência nos resultados produzidos pela aplicação do modelo, causados pelo lançamento dessas grandezas.

Para analisar esse aspecto, deve-se lançar no modelo condições de operação distorcidas das previstas, isto é, para o dimensionamento calculado, avaliar diferentes hipóteses para o potencial de vendas.

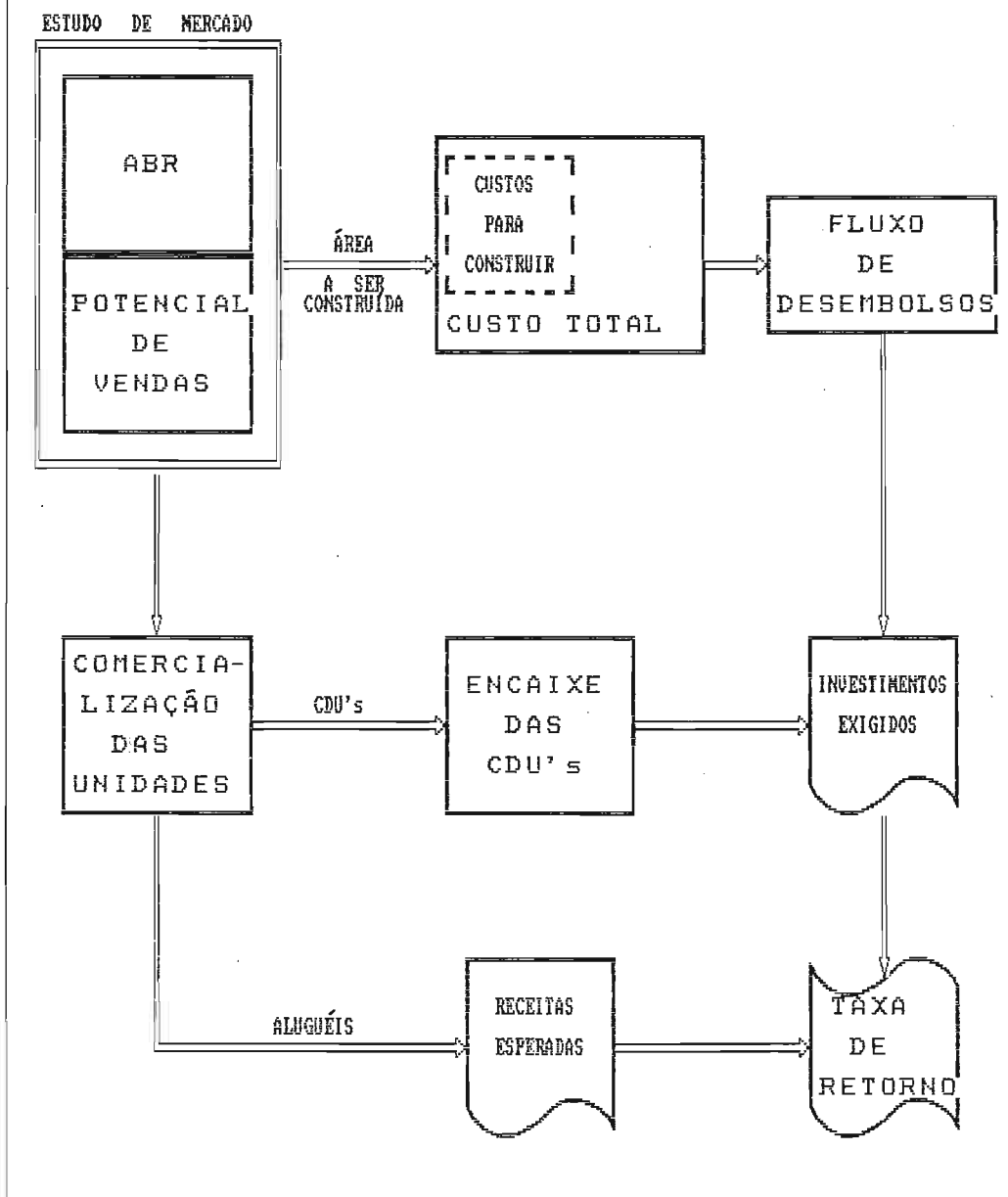
O fluxograma da figura 7.1 indica a trajetória do cálculo, a partir das áreas de venda e potencial até o cálculo da taxa de retorno, medida da qualidade econômica da operação.

Do estudo de mercado realizado, o dimensionamento das áreas de venda permite, através da atribuição de índices de distribuição de áreas, determinar a massa de construção necessária para o edifício. A partir disso, pode-se determinar o desenvolvimento dos custos durante o período de construção que, associados aos demais itens como terreno, gerenciamento e outros, permitem que se produza o fluxo de desembolsos para a produção.

Para a determinação do volume de investimento exigido pela operação, deve-se lançar a estratégia pretendida para negociação das unidades varejistas, cujo encaixe das *cdu's* (luvas), permite que se reduzam os montantes de investimento necessários.

Figura 7.1

TRAJETÓRIA DE CÁLCULO DA TAXA DE RETORNO DA OPERAÇÃO



O retorno da operação é dado, essencialmente, pela receita produzida pelo recebimento mensal das locações, durante o período de operação do Shopping Center.

Da análise do fluxograma permite-se avaliar o alto nível de interferência no resultado da operação para descolamentos do potencial de vendas com relação aos obtidos no estudo de mercado.

A análise acaba por restringir-se, essencialmente, ao encaixe das receitas de locação, tendo-se em vista que as parcelas referentes às *cdu's* dependem, exclusivamente, do desempenho alcançado nas negociações das unidades varejistas, função da estratégia a ser utilizada e das condições de mercado vigentes na época de celebração dos contratos.

Entende-se que o aspecto que deve ser analisado diz respeito à locação como participação no volume de vendas, já que o piso mínimo a ser obedecido é pré-estabelecido.

Diversas são as razões que podem permitir alterações sensíveis no encaixe das locações, várias delas já mencionadas no decorrer desse texto.

A primeira diz respeito ao não alcance dos valores estimados no estudo, oriundo de lançamento de índices de segmentação e captação de mercado otimistas frente à real capacidade do Shopping de atração dos consumidores alvo.

A origem de uma distorção dessa natureza pode se encontrar a nível de ineficiência ou insuficiência do sistema de ancoragem utilizado com relação à capacidade de subversão dos hábitos da população estimada na ocasião do estudo.

Uma segunda razão poderia estar na estimativa da capacidade de gastos da população alvo que, ou por falhas na estimativa dos rendimentos mensais, ou por fatores conjunturais que possam provocar um desaquecimento no consumo, acabam por produzir uma redução no volume de vendas das diversas unidades varejistas.

Outra razão ainda pode ser identificada, no que concerne ao mix de atividades presente no Shopping, não representativo da distribuição dos gastos da população em bens de consumo. Para essa hipótese, entende-se que o mercado é auto-regulador, não demandando um longo período de tempo para que as unidades que operam abaixo de sua real capacidade, acabem por ceder lugar ao desenvolvimento de outras atividades comerciais, ajustando o mix do Shopping Center.

Finalmente, convém lembrar, ainda, que a instalação de um novo centro, trazendo condições superiores de conforto com relação às existentes no Shopping, pode

provocar uma quebra no mercado, muitas vezes irreversível, comprometendo o resultado da operação.

Para que se possa avaliar a sensibilidade da operação frente a essa queda no encaixe das locações mensais, ao nível da análise de viabilidade, deve-se simular diferentes hipóteses de queda do potencial de vendas estimado e conseqüente perda de desempenho econômico da operação, para balizar a decisão de empreender.

Por outro lado, detectada a queda durante o período de operação, o empreendedor deve estar atento para identificação das razões de forma a promover, quando possível, uma veloz correção nos itens que se fizerem necessários.

CAPÍTULO 8

ESTUDO DE CASO - BARRETOS SHOPPING CENTER

O exemplo que ora se apresenta é uma aplicação dos conceitos e procedimentos descritos neste trabalho, que foram utilizados para a estimativa do potencial de vendas e dimensionamento de um Shopping Center para a cidade de Barretos, no Estado de São Paulo.

A pesquisa de campo que o fundamentou desenvolveu-se durante o mês de agosto de 1987, ocasião em que foi oferecido aos empreendedores um terreno em localização determinada.

Para utilização neste trabalho, os dados que originalmente encontravam-se expressos em OTN's (Obrigações do Tesouro Nacional) foram convertidos diretamente para BTN's (Bônus do Tesouro Nacional), de forma a permitir uma visualização atual dos montantes envolvidos.

Os dados externos, sobre os quais o estudo foi sedimentado, foram obtidos através de consulta às informações do último censo, realizado em 1980, no que se refere a pesquisas da população quanto a número, renda e demais indicadores.

Para a distribuição dos gastos da população em bens de consumo, o órgão consultado também foi o IBGE, através do Estudo Nacional de Despesa Familiar, conduzido em 1976.

8.1 Considerações iniciais

Quanto à cidade de Barretos

Os arquivos históricos de Barretos apontam sua fundação em 1858, data em que foi lavrada a escritura de doação à igreja de terras pertencentes aos descendentes de Francisco Barreto, seu primeiro colonizador.

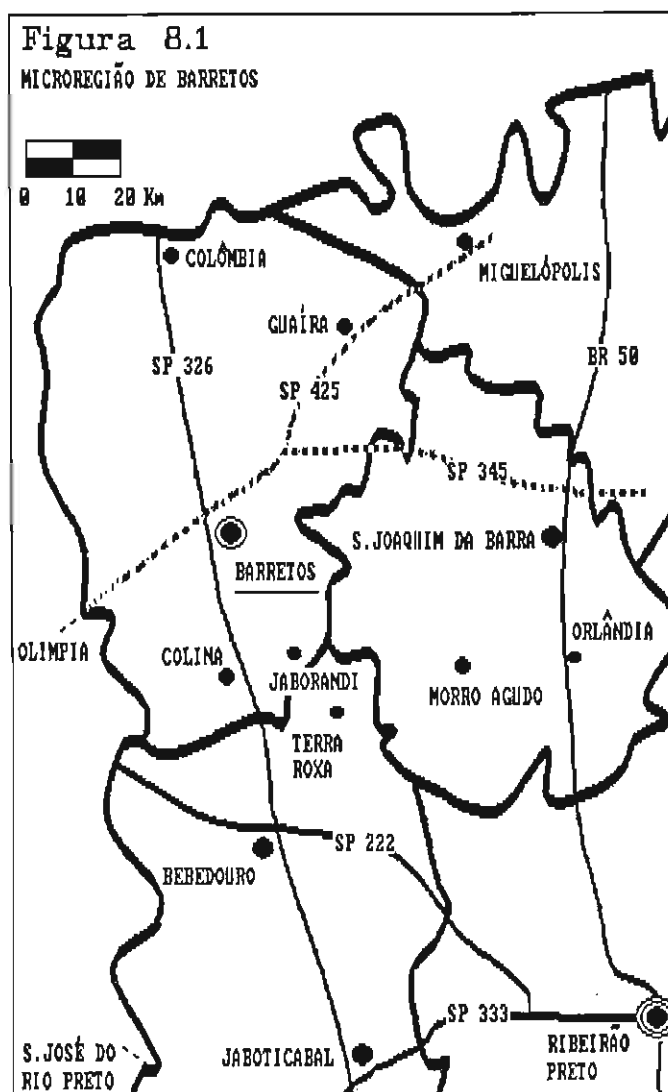
A cidade teve seu maior desenvolvimento a partir do início deste século, quando implantou-se um grande matadouro, que empregava o processo frigorífico para o resfriamento da carne e se dedicava à exploração de produtos derivados do abate de bovinos.

A pecuária ainda perdura como principal atividade produtiva sendo que, hoje, desenvolve-se a cultura de frutas, principalmente da laranja.

A área urbana do município estendia-se, em 1983, por 21 Km² que, na ocasião da pesquisa (1987), registravam a presença de cerca de 97.000 habitantes, num total de 108.000 em todo o município.⁽¹⁾

Quanto à expressão de Barretos na Micro-Região

Geograficamente, Barretos é polo de uma micro-região que contém as cidades de Olimpia, Guaira, Planura, Prata, Frutal, Pirajubá, Miguelópolis, Morro Agudo, Colina, Ipuã, Severina, Cajobi, Guaraci, Jaborandi, Colombia, Bebedouro, além da própria Barretos, conforme indicado na figura 8.1.



(1) Estes dados foram fornecidos pela Prefeitura local.

Quanto à localização do terreno proposto

Conforme indicado na figura 8.2, o terreno em análise pertence ao bairro Parque das Flores, ainda desocupado.

Desprovido de serviços urbanos e de acessos pelo interior da cidade, o terreno se localiza junto à rodovia que liga Barretos a São Paulo, próximo ao ribeirão Pitangueiras. Apresenta topografia plana e está posicionado na região sul da cidade, aproximadamente a 6 Km do centro.

Quanto ao padrão do comércio existente na cidade

A atividade comercial de Barretos concentra-se em seu centro histórico, hoje ocupado por calçadões, e oferece poucas opções aos barretenses.

O comércio é dominado por poucos, que praticam preços bastante elevados, dificultando o ingresso de novos lojistas.

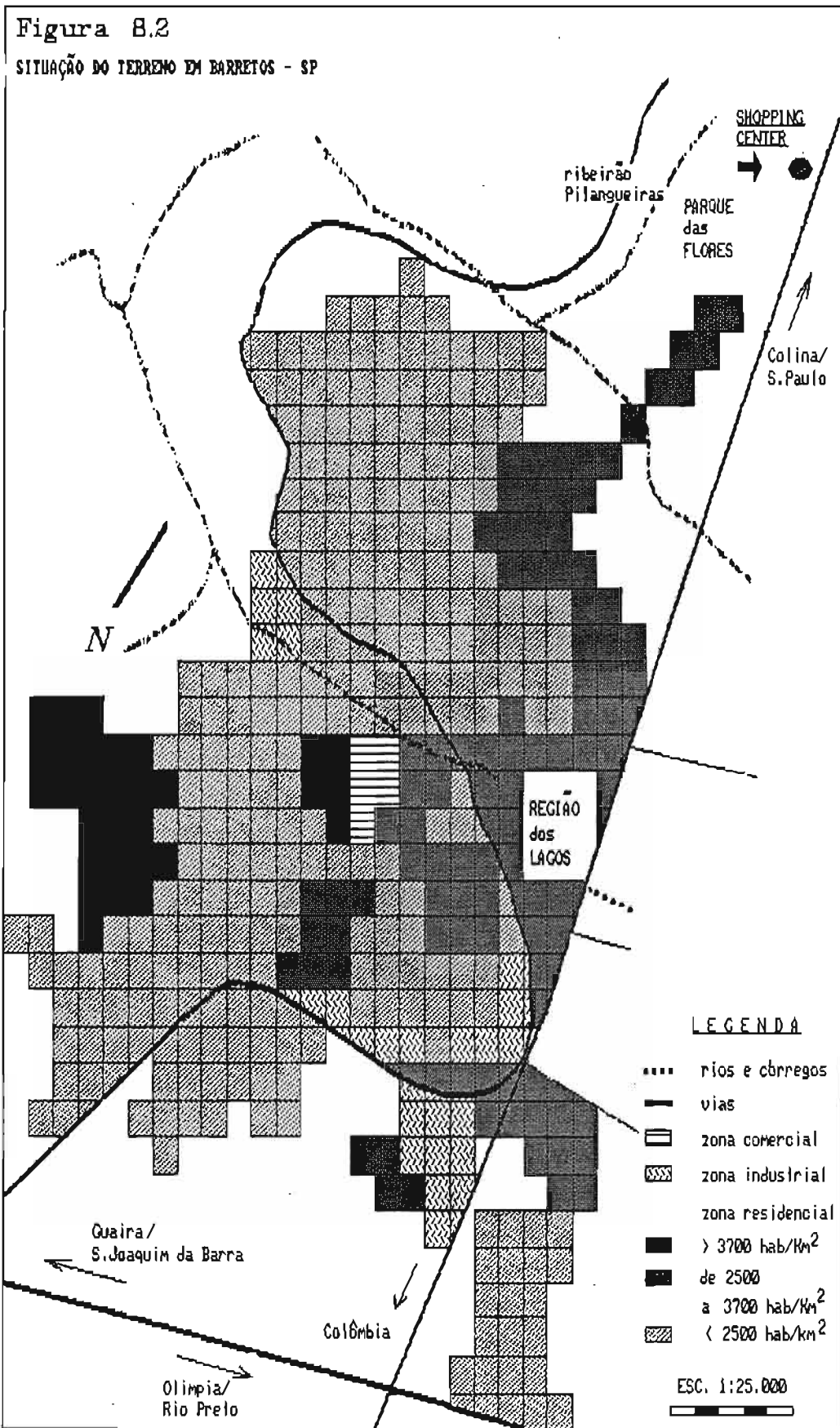
Os estabelecimentos comerciais são bastante modestos, tanto quanto à oferta de produtos como quanto à aparência das instalações.

Dotada apenas de 2 supermercados de médio porte e carente de estabelecimentos capazes de oferecer boa variedade de mercadorias, a população, principalmente a de maior poder aquisitivo, desenvolveu o hábito de realizar viagens aos Shopping Centers instalados em São José do Rio Preto e Ribeirão Preto, onde se servem, inclusive, de bens de conveniência. Até cidades menores como Colina e Bebedouro são mais bem dotadas desses serviços.

Tanto é verdade que a cidade de Bebedouro, composta por 70.000 habitantes à época da pesquisa, vinha sendo cogitada para receber um Shopping Center.

Aproveitando os fins de semana para as atividades de compra, a população de Barretos agrega, também, suas necessidades de lazer junto a esses centros, suprimindo outra grande deficiência encontrada em sua cidade.

Para essa atividade, Barretos apresenta um único cinema e os hotéis, restaurantes e lanchonetes existentes são opções pouco atraentes.



A prefeitura tenciona utilizar a região dos lagos como alternativa para o lazer, transformando-a num grande parque, onde seriam implantados hotéis e restaurantes para servir à população e visitantes. Também nessa região, existem planos para implantação de um hipermercado.

O ingresso de um Shopping Center é visto com entusiasmo, tanto pelos consumidores como pelos lojistas, que acreditam ser uma forma de pulverizar a influência dos comerciantes mais antigos, responsáveis pela política comercial adotada na cidade.

8.2 Delimitação da zona de influência

Para a determinação da zona de influência do Shopping Center, foram tomadas isócronas de 7 e 15 minutos, para delimitar o setor primário e secundário, respectivamente, conforme indica a figura 8.3.

Pode-se observar que essas curvas são externas à mancha urbana, registrando alta interferência, do ponto de vista geográfico, com a zona de influência que seria produzida pelo centro comercial existente.

Sendo Barretos um pólo de desenvolvimento em sua micro-região, é possível considerar-se a existência de um setor terciário em sua zona de influência, tendo-se em vista que, como será visto adiante, o atual centro, com todas as deficiências já mencionadas, ainda é capaz de drenar consumidores de outras cidades, situação essa que deverá ser favorecida com o ingresso do Shopping Center.

Os setores primário e secundário da zona de influência estão representados na figura 8.4.

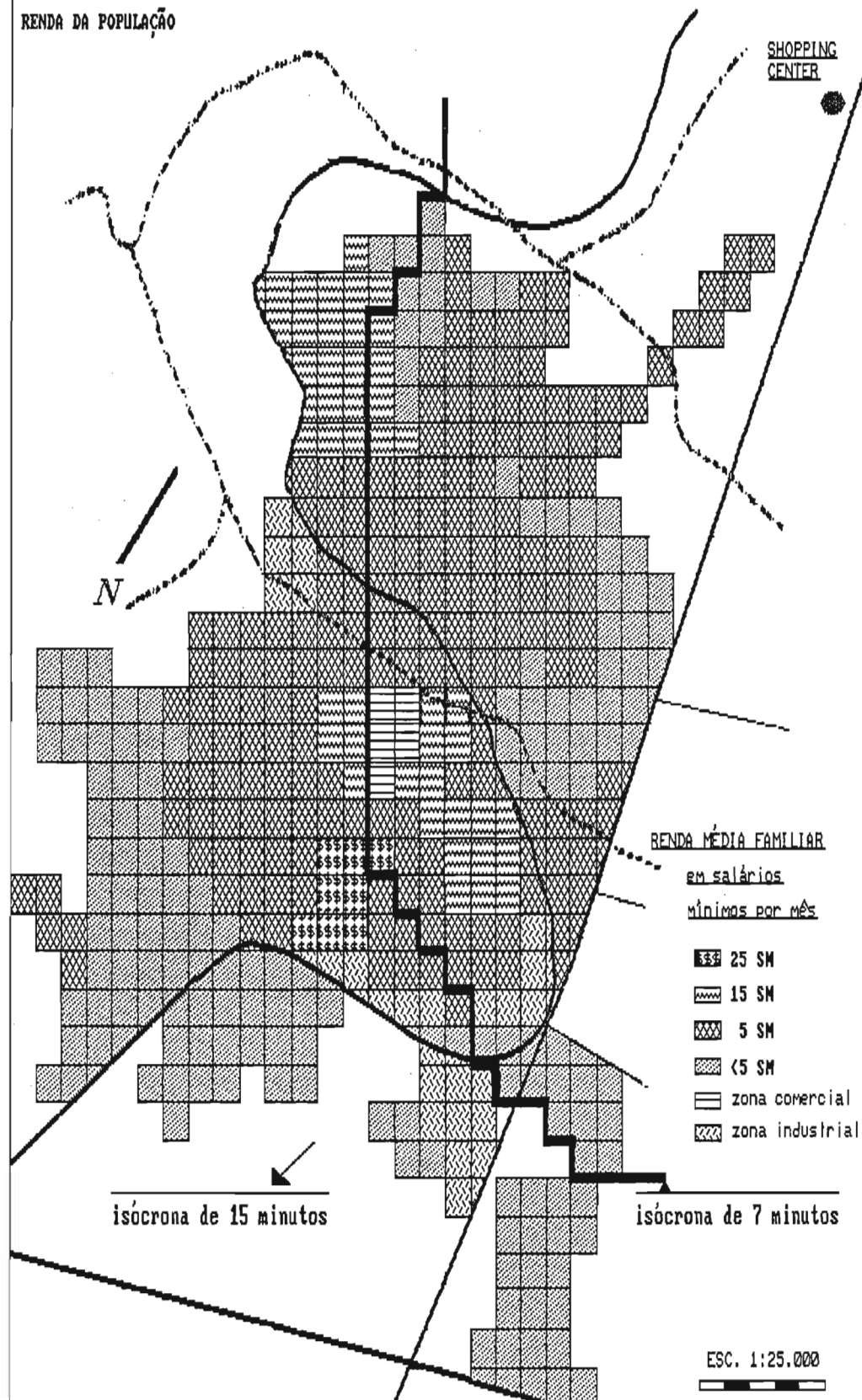
8.3 Identificação do público alvo

Atendendo a critérios sócio-econômicos, as diferentes famílias distribuíam-se pelo espaço urbano, na ocasião do estudo, de acordo com a figura 8.3.

Como, na ocasião, não se dispunha de dados capazes de quantificar essa distribuição, os diferentes bairros foram avaliados de maneira qualitativa, sendo que a quantificação dos rendimentos familiares foi realizada através de diversas hipóteses de

Figura 8.3

ISÓCRONAS DE 7 E 15 MINUTOS
RENDA DA POPULAÇÃO



composição provável, sendo escolhida aquela que compatibiliza o valor do total de rendimentos auferidos por toda a população urbana, tomando por base a média na cidade de 4,6 SM (salários mínimos) por família, por mês.

Nesse sentido, foi possível identificar o público que, provavelmente, utilizar-se-á do Shopping Center para a grande maioria de suas compras, a partir de sua renda média familiar mensal, conforme mostra a figura 8.4.

Verificou-se que o número médio de pessoas que compõem essas famílias é de 3,75 pessoas/família, permitindo que fosse determinada a renda média mensal "per capita" para a população alvo. Para o equacionamento do problema foram considerados valores obtidos através de médias ponderadas para a renda em cada um dos diferentes setores analisados.

Tendo em vista que a população de Barretos vem crescendo a uma taxa de 5,84% ao ano e que a cidade ainda apresenta um percentual elevado de vazios urbanos, é de se supor que este índice permaneça válido para a população da zona de influência, ou seja, que a densidade populacional cresça, atendendo a esta proporção.

Já para o período em que o Shopping Center estiver em funcionamento, principalmente em sua vizinhança, deve-se atingir gradientes mais elevados, razão pela qual foi adotado um índice de crescimento maior (6%, em média), para esse período.

A projeção da população da zona de influência pelo período de 10 anos, contados a partir de sua inauguração, resultaria no potencial global de rendimentos ilustrado na tabela 8.1. Sobre essas projeções serão lançados os componentes relativos à destinação dessa renda nos bens que estarão disponíveis no Shopping Center.

Figura 8.4
ZONA DE INFLUÊNCIA

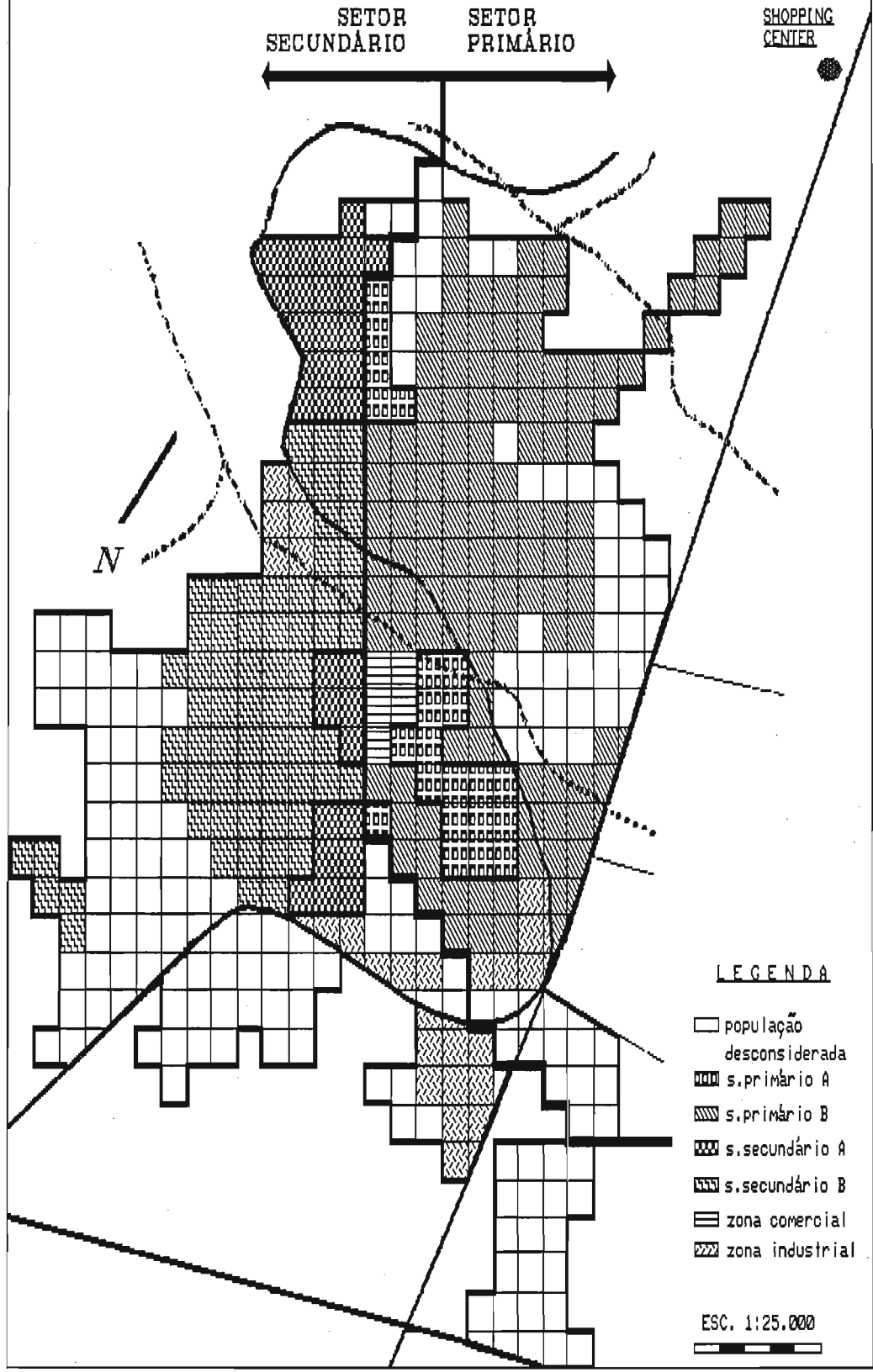


TABELA 8.1**Potencial Global dos Rendimentos Mensais**

ano ->	1.990	1.995	2.000
1. No setor primário			
- sub-setor A	11.091	14.842	19.862
- sub-setor B	1.140	1.526	2.042
2. No setor secundário			
- sub-setor A	2.037	2.726	3.648
- sub-setor B	1.483	1.984	2.656
3. Na zona de influência	15.751	21.078	28.207

valores em 1.000 btn's

8.4 Gastos potenciais mensais do público alvo

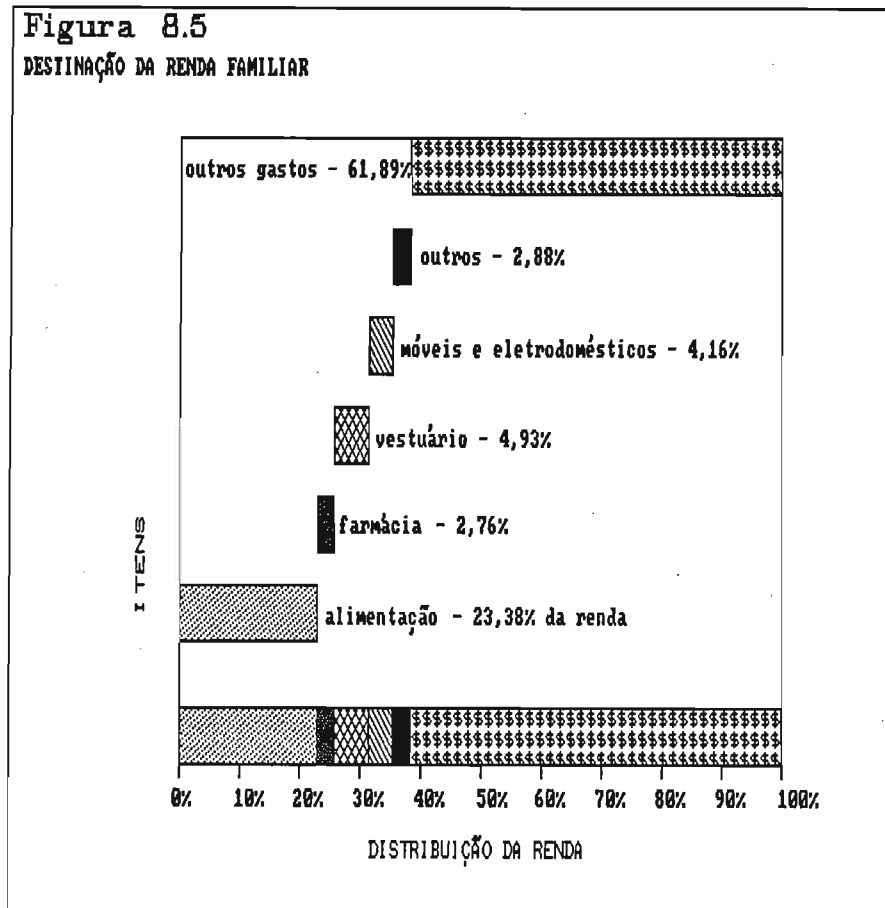
A capacidade de gastos do público alvo nos diferentes produtos que serão ofertados no futuro Shopping, tiveram sua origem nos estudos do ENDEF - Estudo Nacional de Despesas Familiares, obtido através de pesquisas no Estado de São Paulo, em regiões não metropolitanas.

Segundo este estudo, o orçamento dessas famílias distribui-se conforme o gráfico da figura 8.5.

Sob o item alimentação encontram-se incluídas todas as despesas destinadas à compra de víveres, usualmente adquiridos em supermercados.

Artigos de farmácia englobam medicamentos e materiais diversos destinados à higiene e cuidados pessoais.

Itens de vestuário compõem-se de todos os artigos de vestuário confeccionado, tecidos, calçados e alguns itens complementares.



Mobiliário, artigos de cama e mesa, aparelhos domésticos e equipamentos para o lar em geral, são agrupados no item denominado móveis e eletrodomésticos.

Sob a última categoria destacada, encontram-se as despesas voltadas para aquisição de produtos diversos como discos, brinquedos, artigos de papelaria, hobbies, livros, jóias e outros.

A aplicação desta distribuição ao total dos rendimentos do público alvo permite calcular a capacidade de gastos desta população em itens que estarão presentes no Shopping proposto, indicado na tabela 8.2.

TABELA 8.2

Gastos potenciais mensais
(setor primário e secundário)

	ano ->	1.990	1.995	2.000
1. No setor primário				
- sub-setor A				
alimentação		2.593	3.470	4.644
farmácia		306	410	548
vestuário		547	732	979
móveis, E/D		461	617	826
outros		319	427	572
- sub-setor B				
alimentação		267	357	477
farmácia		31	42	56
vestuário		56	75	101
móveis, E/D		47	63	85
outros		33	44	59
2. No setor secundário				
- sub-setor A				
vestuário		100	134	180
móveis, E/D		85	113	152
outros		59	79	105
- sub-setor B				
vestuário		73	98	131
móveis, E/D		62	83	110
outros		43	57	76
3. Na zona de influência				
alimentação		2.860	3.827	5.121
farmácia		338	452	605
vestuário		777	1.039	1.391
móveis, E/D		655	877	1.173
outros		454	607	812
total		5.083	6.802	9.102

valores em 1.000 btn's

Convém agora retomar a observação feita no item 8.2 sobre o setor terciário da zona de influência.

Sua avaliação foge aos critérios de tempo de percurso adotados para a delimitação do setor primário e secundário da zona de influência, exigindo diferentes considerações.

Para se chegar a um número que represente o potencial de gastos de outras populações que poderiam se utilizar do Shopping em análise, diferentes critérios podem ser adotados para inferir essa demanda, com certo grau de qualidade.

Um primeiro poderia ter sua origem na comparação de gastos na cidade para os bens descritos contra a capacidade de vendas da totalidade dos estabelecimentos voltados para esse comércio.

Essa relação tomada com base nos dados do censo de 1980 revelaram um equilíbrio. Isto indica, à primeira vista, que o comércio implantado atende às exigências de seu público sem, no entanto, estimular o consumidor de outras regiões.

No entanto, a pesquisa indicou que parte da população se utiliza de outros centros, instalados em diferentes cidades, para compras, inclusive, em supermercados.

Assim sendo, o potencial de compras escoado para outros centros são "compensados" por habitantes de outras cidades, que acabam por encontrar no comércio instalado em Barretos, a satisfação de suas necessidades de compra.

A ocorrência de um Shopping Center moderno, além de desestimular as viagens de parte de seus habitantes para os centros como São José do Rio Preto e Ribeirão Preto, seguramente, deverá intensificar a atratividade do comércio de Barretos para consumidores provenientes de outras cidades.

Esse acréscimo de atratividade significa um maior número de pessoas afluentes e, portanto, um maior potencial médio global.

Analisando a micro-região polarizada por Barretos, verifica-se que o potencial de compras daquela população que apresenta características semelhantes às encontradas no público alvo, poderia colaborar com um acréscimo de até 54% nesse valor.

Sendo populações de mesmas características sócio-econômicas, é de se esperar que o efeito do Shopping Center sobre elas se faça dentro das características observadas na cidade.

Isto posto, desprezar o efeito desse público no Shopping Center é uma medida excessivamente conservadora, capaz de induzir um dimensionamento modesto que poderá provocar, no futuro, o estímulo a outros empreendedores.

Em vista disso, o efeito do setor terciário foi considerado através da aplicação de fatores aos resultados obtidos para os setores primário e terciário da zona de influência, agindo com diferentes intensidades para cada classe social de população. Os índices adotados foram de 1,15 para a população de renda mais alta e 1,10 para o setor B, incrementando em 15 e 10%, respectivamente, os gastos nas categorias varejistas que irão compor o Shopping.

Em vista disso, a tabela 8.3 indica o potencial de compras da população alvo, levando em conta o efeito do setor terciário, entendido como uma extensão dos setores primário e secundário.

8.5 Vendas potenciais mensais

O potencial de vendas do Shopping projetado não se restringe à capacidade de gastos de seu público para os bens lá encontrados.

Como essa população já dispõe de opções outras, deve-se levar em conta a partição de mercado que irá ocorrer, sendo que parte dessa população deverá se manter fiel aos locais de compra já incorporados a seus hábitos.

O primeiro efeito a se considerar refere-se ao centro comercial existente em Barretos. Este, de acordo com o exposto anteriormente, encontra na familiaridade adquirida junto à clientela e na proximidade da residência, seus principais atrativos.

Já o futuro Shopping deverá oferecer opções mais atraentes, sobretudo quanto a preço e qualidade dos produtos, distribuídas em espaço físico mais agradável.

TABELA 8.3

**Gastos potenciais mensais
(setor primário, secundário e terciário)**

	ano ->	1.990	1.995	2.000
1. No setor primário				
- sub-setor A				
alimentação	k = 1,00	2.593	3.470	4.644
farmácia	k = 1,00	306	410	548
vestuário	k = 1,15	629	841	1.126
móveis,E/D	k = 1,15	531	710	950
outros	k = 1,15	367	492	658
- sub-setor B				
alimentação	k = 1,00	267	357	477
farmácia	k = 1,00	31	42	56
vestuário	k = 1,10	62	83	111
móveis,E/D	k = 1,10	52	70	93
outros	k = 1,10	36	48	65
2. No setor secundário				
- sub-setor A				
vestuário	k = 1,15	115	155	207
móveis,E/D	k = 1,15	97	130	175
outros	k = 1,15	67	90	121
- sub-setor B				
vestuário	k = 1,10	80	108	144
móveis,E/D	k = 1,10	68	91	122
outros	k = 1,10	47	63	84
3. Na zona de influência				
alimentação		2.860	3.827	5.121
farmácia		338	452	605
vestuário		887	1.186	1.588
móveis,E/D		748	1.001	1.340
outros		518	693	927
total		5.350	7.159	9.580

valores em 1.000 btn's

Para a população residente nos diferentes setores, a ponderação entre a imagem do centro comercial existente e a que deverá ser produzida pelo Shopping, deverá atender a diferentes hierarquias, o que provocará diferentes partições do mercado, para cada classe social e posicionamento geográfico da população.

A tabela 8.4 apresenta a partição de mercado adotada, que permitirá determinar as vendas potenciais mensais que o Shopping Center poderá alcançar.

No entanto, não é apenas o centro comercial que se coloca na posição de concorrente do futuro Shopping.

A população está habituada a se servir de outros centros, como o de São José do Rio Preto e Ribeirão Preto, para os quais a conveniência fica afetada pelo transtorno de uma viagem mais longa.

O novo Shopping deverá apresentar semelhantes condições de comparação de preço e qualidade dos produtos sob melhor opção de comodidade. Para o caso de consumidores que se servem do Shopping Center de Ribeirão Preto, deverá ocorrer sensível interseção do fluxo dos compradores, tendo em vista que o posicionamento do terreno favorece esse fato.

Levando em conta esses aspectos, é possível estimar a partição de demanda entre o Shopping e esses centros, o que permite que seja calculado o potencial residual mensal de vendas que ele deve apresentar. A determinação desse valor encontra-se na tabela 8.5, apresentada a seguir.

TABELA 8.4

Vendas Potenciais Mensais

		percentuais de captação				
		<----->				
		em outros centros na ZI	no Shopping em estudo	1.990	1.995	2.000
1. No setor primário						
- sub-setor A						
alimentação	40%	60%	1.556	2.082	2.786	
farmácia	50%	50%	153	205	274	
vestuário	50%	50%	314	421	563	
móveis, E/D	50%	50%	265	355	475	
outros	50%	50%	184	246	329	
- sub-setor B						
alimentação	30%	70%	187	250	334	
farmácia	30%	70%	22	29	39	
vestuário	30%	70%	43	58	78	
móveis, E/D	30%	70%	37	49	65	
outros	30%	70%	25	34	45	
2. No setor secundário						
- sub-setor A						
vestuário	40%	60%	69	93	124	
móveis, E/D	40%	60%	58	78	105	
outros	40%	60%	40	54	72	
- sub-setor B						
vestuário	60%	40%	32	43	58	
móveis, E/D	60%	40%	27	36	49	
outros	60%	40%	19	25	34	
3. Na zona de influência						
	alimentação		1.742	2.332	3.120	
	farmácia		175	234	314	
	vestuário		459	614	822	
	móveis, E/D		387	518	694	
	outros		268	359	480	
	total		3.032	4.058	5.430	

valores em 1.000 btn's

TABELA 8.5

Potencial Residual Mensal

		percentuais de captação				
		<----->				
		em outros centros fora da ZI	no Shopping em estudo	1.990	1.995	2.000
1. No setor primário						
- sub-setor A						
alimentação	40%	60%	934	1.249	1.672	
farmácia	40%	60%	92	123	164	
vestuário	10%	90%	283	379	507	
móveis, E/D	10%	90%	239	320	428	
outros	30%	70%	129	172	230	
- sub-setor B						
alimentação	30%	70%	131	175	234	
farmácia	30%	70%	15	21	28	
vestuário	0%	100%	43	58	78	
móveis, E/D	0%	100%	37	49	65	
outros	0%	100%	25	34	45	
2. No setor secundário						
- sub-setor A						
vestuário	10%	90%	62	83	112	
móveis, E/D	10%	90%	53	70	94	
outros	30%	70%	28	38	51	
- sub-setor B						
vestuário	0%	100%	32	43	58	
móveis, E/D	0%	100%	27	36	49	
outros	0%	100%	19	25	34	
3. Na zona de influência						
alimentação			1.064	1.424	1.906	
farmácia			107	144	192	
vestuário			421	563	754	
móveis, E/D			355	475	636	
outros			201	269	360	

total			2.148	2.875	3.847	

valores em 1.000 btm's

TABELA 8.6

Potencial Residual Futuro

		percentuais de captação					
		<----->					
		em	no				
		centros	Shopping				
		futuros	em estudo	1.990	1.995	2.000	
1. No setor primário							
- sub-setor A							
alimentação	10%	90%		840	1.124	1.505	
farmácia	10%	90%		83	111	148	
vestuário	10%	90%		255	341	456	
móveis, E/D	10%	90%		215	288	385	
outros	10%	90%		116	155	207	
- sub-setor B							
alimentação	30%	70%		91	122	164	
farmácia	30%	70%		11	14	19	
vestuário	20%	80%		35	46	62	
móveis, E/D	20%	80%		29	39	52	
outros	20%	80%		20	27	36	
2. No setor secundário							
- sub-setor A							
vestuário	30%	70%		44	58	78	
móveis, E/D	30%	70%		37	49	66	
outros	30%	70%		20	27	36	
- sub-setor B							
vestuário	40%	60%		19	26	35	
móveis, E/D	40%	60%		16	22	29	
outros	40%	60%		11	15	20	
3. Na zona de influência							
				932	1.247	1.668	
				93	125	167	
				352	471	631	
				297	398	532	
				167	224	299	
				total	1.842	2.464	3.298

valores em 1.000 btn's

8.6 Potencial residual futuro

Para o Shopping Center em questão, foi estimado que seu período de implantação deverá levar 3 anos, sendo que seu potencial de vendas foi estimado para um período de 10 anos. Por ser um período longo, é de se esperar que novas unidades comerciais venham a se estabelecer captando parte do potencial estimado.

Dessa forma, é conveniente que se considere esse futuro escoamento de parte da demanda para novos centros, que deverão oferecer atrativos aos consumidores já habituados com o novo Shopping.

Dessa estimativa obtém-se o potencial residual futuro de vendas que deverá ser alcançado pelo centro. (Ver tabela 8.6)

8.7 Potencial residual final

No presente estudo considerou-se que a captação de demanda pretendida seria máxima, isto é, coincidente com o potencial alcançado no item anterior, considerado como final para o futuro Shopping Center, conforme indicado na tabela 8.7.

TABELA 8.7

Potencial Residual Final

Total na ZI	captação esperada	1.990	1.995	2.000
		alimentação	100%	932
farmácia	100%	93	125	167
vestuário	100%	352	471	631
móveis, E/D	100%	297	398	532
outros	100%	167	224	299
total	100%	1.842	2.464	3.298

valores em 1.000 btn's

TABELA 8.8

Áreas Base para Locação

Categ. Varejistas	volume de negócios (btn/m ² /mês)	1.990	1.995	2.000
		alimentação	338	2.753
farmácia	245	381	510	683
vestuário	183	1.922	2.572	3.441
móveis, E/D	174	1.706	2.283	3.056
outros	199	840	1.124	1.504
total		7.602	10.173	13.614

valores em 1.000 btn's

TABELA 8.9

Quadro de áreas

	ABR	ACRÉSCIMO FUTURO POSSÍVEL
SUPERMERCADO	3.700	
LJ. DEPARTAMENTOS Jr.	1.630	
VESTUÁRIO	1.710	760
ARTIGOS DO LAR	900	
DIVERSOS	1.360	330
REFEIÇÕES E BEBIDAS	600	
SERVIÇOS	670	

valores em m²

8.8 Dimensionamento do Shopping Center

Para o cálculo das ABR's, foram tomados valores balizados pelos índices operados pelo comércio local, conforme indica a tabela 8.8.

As ABR's foram distribuídas destinando os itens de alimentação a um supermercado e parte dos produtos da linha de vestuário e artigos para o lar a uma loja de departamentos, que farão parte do sistema de ancoragem do novo Shopping Center.

Tendo em vista que deve-se projetar as áreas com alguma generosidade de sorte que o Shopping não se torne pequeno num curto espaço de tempo, foram tomados valores intermediários capazes de suprir as necessidades de espaço previstas para os primeiros 5 anos de funcionamento. Foi proposta uma expansão do Shopping em momento futuro com destino, essencialmente, à comercialização de itens de compra comparada.

Além disso, foram estimadas as áreas que devem ser destinadas aos serviços de refeições e bebidas, bem como a serviços diversos para atender à futura clientela.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No encerramento deste trabalho cabe enfatizar alguns aspectos importantes encontrados nestas páginas.

O primeiro deles diz respeito à relevância do tema.

Esta constatação evidencia-se na observação da figura 7.1, que ilustra a alta interferência do dimensionamento aqui proposto nos resultados econômico-financeiros da operação de implantação de um Shopping Center, confirmando a necessidade de um estudo do mercado que se pretende atingir.

Ainda, que esse estudo deve ser conduzido de forma a antever as ações (ou reações) desse mercado frente ao sistema que se pretende implantar e que as informações assim colhidas sejam confiáveis, tendo em vista que formarão o cenário mercadológico sob o qual espera-se que a operação se desenvolva com vistas a alcançar as metas de desempenho almejadas pelo empreendedor.

Nesse sentido, o presente estudo fornece subsídios tanto no que se refere ao conjunto de procedimentos a serem seguidos para determinação do potencial de vendas como, também, quanto ao entendimento amplo do consumidor, destacando os aspectos capazes de influir em seu comportamento.

A cidade, a conjuntura que se apresenta, características sociais e culturais da população alvo, são todos itens de fundamental importância na análise do problema.

A associação destes conceitos acaba por emprestar a este trabalho características inéditas no tratamento do assunto.

Estruturado de forma a permitir que o leitor evolua gradativamente na compreensão do tema, a abordagem utilizada ordena as diversas componentes do processo, que acabam por conduzir ao estabelecimento de procedimentos que permitem estimar o potencial de vendas de um Shopping Center, objetivo esse alcançado no capítulo 6 e discutido no capítulo 7.

A validade da proposição estende-se tanto em mercados transparentes em termos de comportamento de determinados segmentos, como naqueles que exijam pesquisas mais profundas com relação aos hábitos já sedimentados e às propensões à adoção de inovações no sistema comercial.

Por outro lado, por se tratar de um tema de indiscutível abrangência, proporciona um rico leque de opções para novos estudos, tanto voltados para outras configurações de Shopping Centers como dirigidos para o aprofundamento de alguns dos aspectos abordados.

BIBLIOGRAFIA UTILIZADA

1. ABLER, R.; ADAMS, J.S.; GOULD, P. **Spatial organizational: the geographers view of the world.** London, Prentice-Hall, 1972. 587p.
2. ALLPORT, G.W. **Personalidade: padrões e desenvolvimento.** São Paulo, EPU, EDUSP, 1973. 731p.
3. APPLEBAUM, W. Methods for determining store trade areas, market penetration, and potential sales. **Journal of Marketing Research**, Chicago, 3:127-41, May 1966.
4. BELLENGER, D. The Congruence of store image and self image: as it relates to store loyalty. **Journal of Retailing**, New York, 52(1), 17-32, Spring 1976.
5. BENNETT, P.; KASSARJIAN, H. H. **O comportamento do consumidor.** São Paulo, Atlas, 1980. 161p. (Série Fundamentos de Marketing, v.7).
6. BERRY, B.J.L. **Geography of market centers and retail distribution.** Englewood Cliff, N.J., Prentice-Hall, 1967. 146p. (Foundations of Economic Geography Series).
7. BROWN, A; DEATON, A. Surveys in applied economics: models of consumer behaviour. **Economic Journal**, London, 82(328):1145-236, Dec.1972.
8. BRUNA, G.C. **A problemática do dimensionamento de áreas comerciais para uso no planejamento territorial.** São Paulo, 1973. 281p. Tese (Doutorado), Universidade de São Paulo. Faculdade de Arquitetura e Urbanismo.
9. BUCKLIN, L.P. The concept of mass in intra-urban shopping. **Journal of Marketing**, Chicago, 31(4):37-42, Oct.1967.

10. COX, R. Consumer convenience and retail structure of cities. **The Journal of Marketing**, Chicago, 23(2):355-62, Apr.1959.
11. COX, Jr., WILLIAM E.; COOKE, E. F. Other dimensions involved in shopping center preference. **Journal of Marketing**, Chicago, 34(4):12-17, Oct.1970.
12. DOWNS, R.M. The cognitive structure of an urban shopping center. **Environment and Behavior**, Bervely Hills, 2:13-39, June 1970.
13. ENGEL, J.; BLACKWELL, R.D.; MINIARD, P.W. **Consumer behavior**. 5.ed. Chicago, The Dryden Press, 1986. 633p. (The Dryden Press in Marketing).
14. GOLLEDGE, R.G. Conceptualizing the market decision process. **Journal of Regional Science**, Philadelphia, 7(2):239-58, Winter 1967. Supplement.
15. GRUEN, V.; SMITH, L. **Shopping towns USA: the planning of shopping centers**. New York, Reinhold, 1960. 288p.
16. HAIR JR, F. The self-image/store-image matching process: an empirical test. **Journal of Business**, Chicago, 50(1):63-9, Jan.1977.
17. HEIDBREDER, E. **Psicologias do século XX**. 4.ed. São Paulo, Mestre Jou, 1978. 391p.
18. HOLTON, R.H. The Distinction between convenience goods, shopping goods and specialty goods. **Journal of Marketing**, Chicago, 23(3):3-56, July 1958.
19. HUFF, D.L. Defining and estimating a trading area. **Journal of Marketing**, Chicago, 28(3):34-38, July 1964.

20. KASSARJIAN, H.H. Consumer behavior: a field theoretical approach. In: FALL CONFERENCE, 1968. **Marketing and the new science of planning: proceedings.** Chicago, AMA, 1968. p.285_9.
21. KELLEY, E.J. The importance of convenience in consumer purchasing. **Journal of Marketing**, Chicago, 23(3):32-8, July 1958.
22. KOTLER, P. Behavioral models for analyzing buyers. **Journal of Marketing**, Chicago, 29(4):37-45, Oct.1965.
23. LEE, T. Perceived distance as a function of direction in the city. **Environment and Behavior**, Beverly Hills, 2:40-51, June 1970.
24. LEWIN, K. **Field theory in social science: selected theoretical papers by Kurt Lewin.** Londres, Dorwin Cartwright; Tavistock, 1952. 346p.
25. _____. **Problemas de dinâmica de grupo.** São Paulo, Cultrix, S.d. 242p.
26. _____. **Princípios de psicologia topológica.** São Paulo, Cultrix; EDUSP, 1973. 244p.
27. _____.; DEMBO, T.; FESTINGER, L.; SEARS, P.S. Level of aspiration. IN: HUNT, J.McV., **Personality and the behavior disorders: a handbook of experimental and clinical research.** New York, The Ronald Press, 1944. v.2,p.333-78.
28. LIMA FILHO, A.O. **Shopping centers EUA vs BRASIL: uma análise mercadológica comparativa.** Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1971. 147p.
29. LIMA JR., J.R. **Planejamento econômico e financeiro para shopping centers: um sistema referencial.** In: SIMPÓSIO NACIONAL DE GERENCIAMENTO NA CONSTRUÇÃO CIVIL, 2., São Paulo, 1989. **Anais.** São Paulo. EPUSP, 1989. v.1,p.81-245.

30. LINDQUIST, J.D. Meaning of image. **Journal of Retailing**, New York, 50(4):29-38, Winter 1974/5.
31. MACKAY, D.B.; OLSHAVSKY, R.W. Cognitive maps of retail locations: an investigation of some basic issues. **The Journal of Consumer Research**, Worcester, 2:197-205, Dec.1975.
32. MARTINEAU, P. The personality of the retail store. **Harvard Business Review**, New York, 36(1):47-55, Jan./Feb.1958.
33. MAY, E.G. Practical applications of recent retail image research. **Journal of Retailing**, New York, 50(4):15-20, Winter 1974/5.
34. MILLER, J. Store satisfaction and aspiration theory. **Journal of Retailing**, New York, 52(3):65-84, Fall 1976.
35. MONROE, K.B.; GULTINAN, J.P. A path analytic exploration of retail patronage influences. **Journal of Consumer Research**, Worcester, 2:19-28, June 1975.
36. MORRILL, R.L. Waves of spatial diffusion. **Journal of Regional Science**, Philadelphia, 8(1):1-18, Summer 1968.
37. NELSON, R. **The selection of retail locations**. New York, F. W. Dodge, 1958. 422p.
38. NOVAES, A.G.N. **Modelos em planejamento urbano, regional e de transportes**. São Paulo, Edgard Blucher, 1982. 290p.
39. OXENFELDT, A.R. Developing a favorable price-quality image. **Journal of Retailing**, New York, 50(4):8-14, Winter 1974/5.

40. RAO, T.R. Mathematical models of market behavior: past, present, and future. **Journal of Retailing**, New York, 47(3):37-47, Fall 1971.
41. ROSEMBLOOM, B. The trade area mix and retailing mix: a retail strategy matrix. **Journal of Marketing**, Chicago, 40(4):58-66, Oct.1976.
42. SEWELL, S.W. Discovering and improving store image: an introductory summary. **Journal of Retailing**, New York, 50(4):3-7, Winter 1974/5.
43. SLAMA, M.E.; TASHCHIAN, A. Selected socioeconomic and demographic characteristics associated with purchasing involvement. **Journal of Marketing**, New York, 49:72-82, Winter 1985.
44. YOUNG, W.J. Distance decay values and shopping center size. **Professional Geographer**, Hamilton, 27(3):304-9, Aug.1975.