

# Shopping Centers Como Novos Sistemas de Operação Varejista

Alberto de Oliveira Lima Filho\*

*Sumário: 1. Introdução. 2. Shopping Center Planejado. 3. Características Mercadológicas. 4. Características Operacionais. 5. Fatores Ecológicos Condicionantes do Aparecimento de Shopping Centers nos Estados Unidos. 6. Shopping Centers e sua Oportunidade no Brasil. 7. Conclusão.*

## 1. Introdução

Mesmo nos Estados Unidos, onde as técnicas de *marketing* alcançaram um nível realmente alto de técnica e sofisticação, os *shopping centers* têm uma história bem curta pois começaram a surgir no ambiente americano somente após a Segunda Grande Guerra.

Muitos são os fatores que explicam o aparecimento dessas novas instituições varejistas, que são consideradas como um ajustamento do sistema de varejo às mudanças ocorridas nos hábitos de vida, na mobilidade do consumidor, nas rendas e na própria cultura dos grandes conglomerados urbanos da América do Norte.

Pode-se, mesmo, considerar o aparecimento e a evolução dos *shopping centers* nos Estados Unidos da América como um ajustamento de caráter *ecológico*, o que vale dizer que muitas instituições não teriam sobrevivido se a eles não tivessem aderido, como seu local de operação.<sup>1</sup>

\* Professor-Adjunto do Departamento de Mercadologia da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas.

<sup>1</sup> São ajustamentos de sistemas ou instituições às alterações do ambiente com a finalidade de atingir-se equilíbrio funcional mais adequado. Segundo esse conceito, as instituições ou sistemas que não se ajustam correm o risco de não sobreviver.

Embora os *shopping centers* tenham surgido nos Estados Unidos há pouco mais de duas décadas, já podem ser considerados como uma forma de organização, operação e localização perfeitamente aceita e legitimada no sistema varejista americano, uma vez que em 1967 havia naquele país mais de 10.000 *shopping centers*.

A experiência brasileira neste setor é muito mais recente e tem dimensões infinitamente menores.

Acontece, porém, que se pode prever, através de análise, que as mesmas variáveis que deram lugar ao aparecimento de *shopping centers* nos Estados Unidos estão ocorrendo no atual período de desenvolvimento econômico e da industrialização brasileira.

Neste artigo será elaborada uma análise comparativa dos condicionantes e das variáveis que possibilitam a instalação do *shopping center* como instituição varejista.

Embora as dimensões do presente trabalho não permitam uma análise exaustiva dos *shopping centers*, serão discutidas, inicialmente e de maneira breve, a conceituação e as características operacionais dos *shopping centers* planejados.

A seguir, com mais detalhes, serão examinados os fatores que dão lugar, ou melhor, que legitimam a oportunidade mercadológica para o investimento e organização de *shopping centers*. Esta análise será elaborada tendo em mente que aspectos conceituais da concorrência varejista não se aplicam necessariamente neste ou naquele ambiente econômico, devendo, outrossim, ser considerados como princípios teóricos ou instrumentais para análise do sistema.

Finalmente, serão discutidas as variáveis anteriormente examinadas, mas, já nesta fase, visando-se a analisá-las em ambiente brasileiro.

## 2. O Shopping Center Planejado

Neste ponto, torna-se conveniente examinar em detalhe os aspectos conceituais dessas instituições varejistas, de um ângulo mercadológico.

Segundo PESSEMIER, *shopping center* é um conjunto de lojas varejistas, planejadas, construídas, operadas e controladas em subsistemas, visando — mediante adequação do composto de lojas, facilidade de

acesso e estacionamento — a aumentar os fatores de conveniência do processo de compras.

Desta forma, vê-se que há necessidade de se discutir quais os condicionantes que definem o *shopping center* planejado.

GRUEN e SMITH, autoridades reconhecidas nos Estados Unidos como arquitetos e planejadores, apresentam a seguinte lista de condicionantes para a existência de um *real* centro de compras:

1. *Necessidade de planejamento mercadológico*. Mediante ação conjunta de uma equipe de pesquisa e planejamento, em que o papel do analista de *marketing* seja central e relevante. A equipe de pesquisa e planejamento é especificamente destinada a determinar a viabilidade do *shopping center*, projetar o composto de lojas e equacionar suas dimensões em função da área de comércio que se pretende atingir.
2. *Condições de tráfego adequadas*. O centro requer localização e conexão ideais com o sistema viário da região que pretende servir, isto é, deve permitir fácil e rápido acesso.
3. *Localização compatível*. Sendo um sistema destinado à operação varejista, o centro deve ser localizado em uma área próxima a bairros residenciais ou em local mais distante, desde que haja rapidez e facilidade de acesso.
4. *Facilidade de estacionamento*. Uma vez que existe relação direta entre a emergência de *shopping centers* e o aumento da mobilidade do consumidor, as áreas de estacionamento devem apresentar uma relação adequada e suficiente à dimensão do conjunto de lojas do centro, e o mercado a que êste pretende servir.
5. *Compostos de lojas*. Os *shopping centers* diferem dos conglomerados de lojas comuns em virtude de apresentarem um composto de loja (*store mix*) que permite a satisfação integral das necessidades de compra dos habitantes de sua área de comércio. Mais ainda, deve existir, em virtude do composto, um contexto de competição monopolística controlada.

Essas características gerais, na verdade, definem os centros como sistemas operacionais cuja estrutura interna sofre alterações e ajustamentos em função de modificações no ambiente (sistemas externos).

Esse processo de constante ajustamento das instituições varejistas às condições de mercado pode ser reconhecido como a causa do aparecimento do *shopping center* e, ainda mais, explica as suas novas estruturas, planejadas sob uma conceituação atual, ou seja, com o objetivo básico de facilitar a conveniência do comprador, tornando compatíveis desejos e necessidades, de um lado, e oferta de bens e serviços, de outro.

Em virtude de serem instituições novas, mesmo nos Estados Unidos, muitos conglomerados de lojas, não planejados como um conjunto arquitetônico estruturado e organizado com objetivos mercadológicos verdadeiros, eram considerados como *shopping centers*. Uma análise mais detalhada dos recentes desenvolvimentos de *shopping centers* mostra, entretanto, que essas instituições não podem ser assim classificadas uma vez que lhes falta uma série de características, que definem e distinguem os verdadeiros *shopping centers*.

De acôrdo com as premissas acima, um conjunto de lojas construído sem o devido planejamento, sem que haja uma perspectiva da operação como um sistema integrado de atividades varejistas, não pode ser visto como um verdadeiro centro.

Com a finalidade de se ajustarem às características e às dimensões específicas de cada um dos mercados a que pretendem servir, os *shopping centers* desenvolveram-se, basicamente, em três grandes categorias:

*Shopping centers* regionais — que apresentam um conjunto de lojas integrado, no qual, teoricamente, são encontrados todos os produtos à disposição dos compradores. Esses centros devem ter pelo menos uma loja de departamentos completa, ter grandes áreas de estacionamento e, finalmente, estar próximos às avenidas e vias de tráfego rápido da região.

*Shopping centers* comunitários — que têm um composto de lojas mais restrito e são planejados em função do atendimento das necessidades de bens e serviços da comunidade que pretendem servir. Nesses centros, o composto de lojas e o de bens e serviços refletem, intimamente, as características socioeconômicas da comunidade.

*Shopping centers* de vizinhanças — que são planejados e operados com a finalidade de atenderem às necessidades de *bens de conve-*

*niência e serviços* de um mercado restrito, que, geralmente, não tem uma área de comércio superior a dois quilômetros num tempo de acesso (*driving time*) superior a dez minutos.

As categorias acima foram examinadas mais de um aspecto operacional, não sendo, neste ponto, levados em consideração os dimensionais do *shopping center*, os quais seriam mais adequados a uma análise descritiva do que a um estudo normativo do sistema, abordagem esta que apresenta íntimas relações com o objetivo dêste artigo.

### 3. Características Mercadológicas

Partindo-se da premissa de que os *shoppings centers* representam um *subsistema* do sistema varejista, cuja estrutura deve incorporar aspectos operacionais, derivados do ambiente, cabe aqui uma análise de suas características mercadológicas, cuja importância é relevante para nosso estudo. Mais explicitamente, discutiremos, sob o aspecto normativo, quais os diferenciais mercadológicos a serem apresentados por um centro de compras planejado.

De início, podemos definir os centros como subsistemas de atividade varejista cuja estrutura deve ser planejada com a finalidade de atender às modificações ocorridas no ambiente externo. As cidades crescem, o número de automóveis *per capita* torna-se maior e a complexidade do trânsito e comunicações nas cidades metropolitanas impede que todos os compradores se dirijam a uma determinada região. Como conseqüência, torna-se uma necessidade a descentralização do comércio, que é atendida pela construção de centros de compra. Após o início de operação dessas instituições, verifica-se que as mesmas passam a alterar a operação do sistema de distribuição varejista como um todo, quer pela modificação de hábitos de compra, quer pela alteração das escalas de conveniência e preferência apresentadas pelos compradores de uma determinada área de comércio. Em resumo, podemos concluir que, sendo, inicialmente, uma resposta às condições ecológicas de mercado, passam, logo depois, os centros de compra a influir substancialmente no funcionamento do sistema varejista e na sua estrutura.

Essas modificações são decorrentes, em sua grande maioria, das diferentes e melhores características mercadológicas dos *shopping centers*.

Sendo um subsistema de operação varejista, que, análogamente, pode ser considerado como um sistema organizado de comportamento, o centro irá propiciar condições operacionais mais adequadas e condizentes com as necessidades de mercado do que, em caso alternativo, se atendido por lojas ou comerciantes independentes. Haverá, por assim dizer, melhor percepção das inter-relações entre o trinômio cliente-produto-conveniência.

Segundo WILLIAM REGAN, os *shopping centers* podem oferecer, de início, uma combinação ideal de mercadorias e serviços (*omniplex trade*) que jamais é atingida por operadores independentes, qualquer que seja sua capacidade financeira ou volume de operações.

Os objetivos de manutenção e expansão de um mercado permanente, com lealdade de clientela a longo prazo — uma vez que os investimentos são de grande vulto — fazem com que os *shopping centers* procurem manter sua clientela e que, além disso, procurem economias de escala, mediante a expansão de suas áreas de comércio.

Os aspectos de conveniência, de tempo, de lugar, de quantidade, de sortimento e de serviços também são mantidos em nível mais elevado não só porque a estrutura dos centros possibilita, *per se*, a redução do esforço exigido para a obtenção de bens e serviços, como, também, por outro lado, passa a representar um mercado realmente atrativo para os fornecedores, que, evidentemente, fazem melhores ofertas aos lojistas do centro.

A competição monopolística,<sup>2</sup> fator básico de benefício ao consumidor, é inerente ao ambiente dos centros de compra. Neste modelo de mercado, a competição entre as firmas pode ser observada como se o fôra em um escrínio de vidro — no sentido de que, quando alguma forma nova de apêlo ou promoção é adotada por algum membro da instituição, todos os demais podem examiná-la e, de maneira rápida, a ela adaptar-se.

Uma das mais relevantes características mercadológicas dos *shopping centers* é o fato de um comprador não se sentir isolado e limitado a uma pequena variedade de alternativas de escolha, uma vez que nêles se pressupõem uma antecipação e pré-seleção de todos os bens e ser-

<sup>2</sup> Este modelo de mercado pressupõe um número relativamente pequeno de concorrentes vendendo produtos homogêneos, que são diferenciados mediante ações mercadológicas, tais como preço, crédito, serviços e promoção.

viços eventualmente desejados pelos diversos segmentos de mercado aos quais o centro deseja servir.

Sendo atendida essa premissa, nota-se que, como consequência imediata, o preço passaria a funcionar como variável relevante no processo de escolha, em virtude de maior número de alternativas, podendo, pois, o comprador exercer com mais amplitude a chamada *compra comparada*. Verifica-se, mesmo, que as restrições e críticas formuladas por HOLTON aos modelos clássicos de MELVIN COPELAND seriam irrelevantes, uma vez que a grande extensão dos fatores de conveniência reduziriam substancialmente o esforço de comparação. HOLTON, criticando a classificação convencional de COPELAND, afirma que o esforço de comprar está diretamente ligado à preferência do comprador por determinados produtos ou marcas, e não, simplesmente, como COPELAND afirmava, ao aspecto de preço.

Em resumo, pode-se concluir que os atuais centros de compra, tal como são planejados e operados nos Estados Unidos, oferecem melhores características mercadológicas do que os conglomerados de lojas não planejados que os antecederam.

A seguir, examinaremos as características operacionais dos *shopping centers* que serão analisadas, também, como as anteriores, do ponto de vista normativo.

#### 4. Características Operacionais

A atividade varejista está, constantemente, em processo de ajustamento às condições ambientes de mercado, como ficou demonstrado anteriormente. O âmbito dessas modificações ou inovações é de caráter operacional, uma vez que os varejistas, segundo ALDERSON,<sup>3</sup> apenas continuam a atender ao seu objetivo básico de revender bens anteriormente planejados e fabricados por outrem. Entretanto, para maximizar a eficiência do seu sistema, bem como para prover a melhoria da mercadização de bens e serviços, o varejista pode e deve introduzir inovações em suas normas e padrões operacionais.

Essas inovações são atualmente encontradas no centros de compra e podem ser consideradas como um instrumental básico para a me-

<sup>3</sup> ALDERSON, Wroe. *Marketing Behavior and Executive Action*, Homewood, Ill., E.U.A., Irwin, p. 168.

lhoria dos padrões mercadológicos. Vejamos, agora, algumas das características operacionais dos *shopping centers* e, também, em que elas diferem dos núcleos comerciais não planejados:

1. Inter-relação entre os elementos componentes do sistema.
2. Operação planejada e controlada do sistema.
3. Adequação ao mercado, em termos dimensionais e funcionais.

Em um *shopping center* todos os elementos constituintes do sistema são planejados e organizados, tendo-se em vista a necessidade de operar como uma unidade integrada que, além de atender aos requisitos básicos de lucratividade dos investidores e dos varejistas, procura maximizar a conveniência do comprador.

Assim sendo, o composto de lojas é e deve ser balanceado em função das características da área de comércio; a composição do composto de lojas, por outro lado, tem como requisito básico propiciar a operação rentável e eficiente de todos os ocupantes do centro. Para atender a êsses requisitos, as áreas arrendadas aos diversos tipos de lojistas devem ser não apenas proporcionais às características e requisitos de operação de cada loja, mas, também, relacionadas com a área total disponível no centro.

Integrando o conjunto de lojas com o tamanho do centro e potencial da área de comércio, nota-se o planejamento das áreas de estacionamento — característica esta que realmente cria o diferencial mercadológico dos centros de compra. Êsse parâmetro operacional tem relação íntima com a área construída e também com o mercado a ser servido. A relação entre área construída e área de estacionamento tem sido estabelecida na razão de um para cinco até um para três, ou seja, de cinco a três metros quadrados de estacionamento para um metro quadrado de área de construção.<sup>4</sup>

Nos conglomerados de lojas, entretanto, não vemos a preocupação com a lucratividade dos investidores e dos lojistas, uma vez que, de um lado, os proprietários do imóvel procuram maximizar o retorno sôbre o investimento imobiliário, pura e simplesmente, enquanto que os lojistas tendem a procurar apenas a minimização dos custos de

<sup>4</sup> Êsses conceitos são preliminares, pois existem muitos outros aspectos de análise dessa característica operacional. Por exemplo, a área de estacionamento é função do tamanho da vaga e do ângulo em que o carro deve ser estacionado. Maiores detalhes, entretanto, fogem às dimensões dêste artigo.



arrendamento. Nota-se, ainda, principalmente nas áreas urbanas mais antigas, uma despreocupação absoluta no que se relaciona com os aspectos de estacionamento. Aliás, essas áreas se desenvolveram em um período em que a dimensão dos núcleos urbanos era restrita, não havendo também um índice de automóveis *per capita* que justificasse o requisito de estacionamento privativo.

Quando do planejamento e instalação de um centro, sua operação é esquematizada em relação ao início do funcionamento, aos horários, à participação nas atividades promocionais e responsabilidade no rateio de despesas e custos de manutenção.

Este conjunto de compromissos, evidentemente, conduz à melhora dos aspectos operacionais do centro e propicia o atendimento da conveniência dos compradores, beneficiando, simultaneamente, o grupo investidor.

Sendo planejados à luz de técnicas de pesquisa mercadológica, e, conseqüentemente, sendo mais compatíveis com as dimensões de mercado, os centros de compra não apresentarão erros comuns dos conglomerados não planejados, em que o insucesso e a *taxa de mortalidade* de lojas independentes é reconhecidamente maior.

Nota-se, em conclusão, que os centros de compra, planejados como sistemas operacionais integrados, revitalizam a concorrência, representando, ao mesmo tempo, um acréscimo nas probabilidades de sucesso das lojas que nêles se instalam.

Em resumo, os centros de compra, tendo em mente suas características operacionais, podem ser vistos como respostas positivas a fatores ecológicos de mercado.

A seguir, serão examinados os condicionantes ecológicos que propiciam o aparecimento de *shopping centers*.

##### **5. Fatores ecológicos condicionantes do aparecimento de Shopping Centers nos Estados Unidos**

Em pesquisa recentemente elaborada, verificaram-se, mediante cálculo de regressão múltipla, os fatores ecológicos que condicionaram o aparecimento de *shopping centers* nos Estados Unidos.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> *Shopping Centers: U. S. A. x Brazil, a Marketing Comparative Analysis*, monografia elaborada pelo autor deste artigo, na Universidade de Stanford, a ser publicada pelo Centro de Pesquisas e Publicações da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, em sua versão para o português.

Como variáveis independentes, foram considerados os fatores ecológicos que determinaram o aparecimento de *shopping centers* que, no cálculo de correlação múltipla, representam a variável dependente.

O sistema pode ser definido da seguinte forma:

$$Sc = f(Pi, Ni, Vn, Dn, Gr)$$

onde

Sc = número de *shopping centers*

Pi = população urbana

Ni = renda nacional

Vn = número de veículos em circulação

Dn = número de domicílios em áreas urbanas

Gr = gastos em bens de consumo.

Esta série de variáveis foi enumerada e correlacionada durante um período que vai de 1945 até 1965, período êste bastante significativo para os Estados Unidos, já que representa a fase de crescimento econômico de pós-guerra e, também, um ciclo ascendente da indústria automobilística.

Os cálculos de correlação apresentaram coeficientes positivos que variaram entre 0,90 até 0,98; êsse conjunto de dados parece apoiar, com base sólida, a formulação de uma hipótese segundo a qual *os shopping centers podem ser correlacionados, direta e positivamente, com o aparecimento de grandes conglomerados urbanos e com o número crescente de automóveis per capita.*

De outro lado, pode-se também afirmar que os *shopping centers*, como sistemas sofisticados de atividade varejista, são função direta dos acréscimos nos gastos como bens de consumo e também dos aumentos de renda nacional.

Notam-se, ainda hoje, nos Estados Unidos, diferentes níveis de desenvolvimento econômico, que, para efeito de análise mercadológica, conduzem ao reconhecimento das chamadas diferenças espaciais de *caráter horizontal*, e de *caráter vertical*; as primeiras dizem respeito ao contraste determinável entre as atividades de mercadização varejista em diferentes regiões, como, por exemplo, o Sul dos Estados Unidos, de nível geral de desenvolvimento muito baixo, e a costa Oeste, com suas riquíssimas e arrojadas áreas metropolitanas; as segundas dizem respeito às diferenças encontradas nos subsistemas de

varejo que operam, em vários níveis de tecnologia, lado a lado, em uma mesma área metropolitana.

Essa análise possibilita estabelecer-se uma comparação dos fatores ecológicos que permitiram o aparecimento de *shopping centers* nos Estados Unidos com o mesmo conjunto de variáveis no ambiente brasileiro.

## 6. Shopping Center e Sua Oportunidade no Brasil

O exame dos fatores ecológicos que envolvem a atividade varejista nos Estados Unidos, associado à análise do desenvolvimento histórico do mesmo subsistema em ambiente brasileiro, não apresentaria evidências possíveis para comprovar certas afirmações de caráter comparativo. Entretanto, se deixarmos de lado uma abordagem macro-analítica, isto é, de economia para economia, e escolhermos uma fórmula de análise microanalítica, isto é, se compararmos regiões ou áreas metropolitanas, poderemos chegar a conclusões relevantes e indicativas de certos fenômenos mercadológicos. Para efeito de análise, focalizaremos nossa atenção no sistema varejista do Grande São Paulo.

Nessa área, o processo de descentralização do comércio varejista inicia-se, realmente, após 1945, ao término da Segunda Grande Guerra. A industrialização, em sua fase inicial, vem dar causa a uma série de eventos dos quais podem ser considerados mais importantes os seguintes:

- êxodo rural;
- conseqüente explosão das populações urbanas;
- início das diretrizes de substituição de importações;
- início da produção em massa de bens duráveis;
- aparecimento do proletariado industrial.

Após, aproximadamente, duas décadas, a área metropolitana do Grande São Paulo apresenta todos os condicionamentos que deram lugar ao aparecimento de *shopping centers* nos Estados Unidos, e que, portanto, seriam, também, em nosso meio, uma resposta ou um ajustamento à ecologia. Dentre êsses condicionantes podem ser citados:

- a dispersão espacial da renda disponível do consumidor;
- aumento da utilização do automóvel;
- expansão da área metropolitana;
- congestionamento do tráfego;
- mudanças nos hábitos de compra.

A primeira resposta do sistema varejista ao conjunto de fatores acima mencionados foi a descentralização do comércio, ao longo das chamadas vias radiais que ligam o centro da cidade aos bairros. Posteriormente, também as lojas de departamento iniciaram o processo de descentralização, abrindo filiais nos bairros.

Essas respostas foram, entretanto, restritas em sua intenção de melhorar os fatores de conveniência do consumidor, pois, com exceção da Sears e supermercados, nenhuma das empresas que descentralizaram suas localizações dotaram seu *layout* com espaço adequado para estacionamento. Essas firmas poderiam, ainda, para isto, dispor das vias públicas, fronteiriças ou paralelas.

Foi apenas em 1966-1967 que, em virtude do aumento do congestionamento do tráfego urbano, e, também, em consequência da aplicação efetiva do controle de estacionamento, as instituições varejistas começaram a se preocupar efetivamente com este problema.

Nessa fase, algumas delas incluíram apelos de propaganda, enfatizando facilidades de estacionamento em locais próximos, especialmente adaptados a essa finalidade.

O conjunto de fatores acima analisados indica que a conjuntura socioeconômica e as condições operacionais do mercado não somente estavam perfeitamente adequadas à instalação de *shopping centers*, mas exigiam a modificação do sistema a fim de que o mesmo pudesse sobreviver.

Dessa maneira, foram planejados três grandes centros de compra na cidade de São Paulo, dois dos quais já se encontram em funcionamento, enquanto que o terceiro, localizado em área central da cidade, ainda permanece em fase de construção.

Disfunções no sistema operacional do grupo investidor — tais como falta de promoção do centro e ausência de planejamento mercadológico — e, também, o baixo nível de retribuição ao capital do pequeno

investidor fizeram com que o sucesso mercadológico do primeiro *shopping center* planejado, brasileiro, não fôsse seguido de outros investimentos similares nesse setor.

Entretanto, êsse contexto não indica que o mercado brasileiro não esteja suficientemente desenvolvido e num estágio que possibilite a adoção de *shopping centers*, como uma forma de organização do sistema varejista. A afirmativa acima é, evidentemente, válida para conglomerados urbanos, com índices médios e altos de automóveis *per capita*, e com seus conseqüentes problemas de trânsito urbano.

## 7. Conclusões

Partindo-se de uma classificação sucinta dos subsistemas varejistas, conhecidos como *shopping centers*, e mediante análise de suas características operacionais e mercadológicas, pode-se estabelecer um modelo de *marketing* comparativo que demonstra a oportunidade dessas instituições no mercado brasileiro.

O sucesso futuro de novos empreendimentos nesse setor estará por certo ligado à importância que fôr dada, pelos promotores e investidores, aos aspectos mercadológicos da instituição.

Tópicos tais como integração entre a área de comércio e o *shopping center* devem ser levados em consideração. A promoção do centro como uma entidade destinada a servir ao mercado, e não como um empreendimento imobiliário de sucesso, deve ser enfatizada.

No que se relaciona com os aspectos operacionais do centro, devem ser levados em conta os requisitos da distribuição em massa, da adequação dos preços e, também, o que foi demasiadamente relegado a um segundo plano, a exigência de amplo espaço de estacionamento.