

ELISABETE MARIA DE FREITAS

PLANEJAMENTO E ANÁLISE DA
INSERÇÃO MERCADOLÓGICA PARA
IMPLANTAÇÃO DE UM HIPERMERCADO:
UMA ROTINA PARA DEFINIÇÃO DO
POTENCIAL DE VENDAS

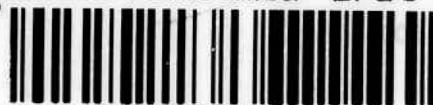
Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para a obtenção de Título de MBA em
Gerenciamento de Empresas e
Empreendimentos na Construção Civil,
com Ênfase em *Real Estate*.

São Paulo

MBA/RE
F884e



Escola Politécnica - EPBC



31200061727

[1605882]

MBA/RE
F884e

ELISABETE MARIA DE FREITAS

PLANEJAMENTO E ANÁLISE DA
INSERÇÃO MERCADOLÓGICA PARA
IMPLANTAÇÃO DE UM HIPERMERCADO:
UMA ROTINA PARA DEFINIÇÃO DO
POTENCIAL DE VENDAS

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para a obtenção de Título de MBA em
Gerenciamento de Empresas e
Empreendimentos na Construção Civil,
com Ênfase em *Real Estate*.

Orientador:

Prof. Fernando Bontorim Amato

São Paulo

2006

Freitas, Elisabete Maria de

Planejamento e análise da inserção mercadológica para implantação de um hipermercado: uma rotina para definição do potencial de vendas / E.M. de Freitas. -- São Paulo, 2006.

64 p.

Monografia (MBA em Gerenciamento de Empresas e Empreendimentos na Construção Civil, com ênfase em *Real Estate*) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Programa de Educação Continuada em Engenharia.

1.Varejo 2.Supermercados 3.Vendas (Potencial) 4.Público-alvo 5.Mercados (Potencial; Captação; Análise) I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Programa de Educação Continuada em Engenharia II.t.

"Não se pode ensinar alguma coisa a alguém

Pode-se apenas auxiliá-lo

a descobrir por si mesmo."

(Galileu Galileu)

Aos meus pais,

por estarem sempre, continuamente, auxiliando no meu
crescimento...

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu professor e orientador, Prof. Fernando B. Amato, pela paciência, extrema dedicação, valiosa orientação e constante incentivo para que eu, mesmo diante das dificuldades, pudesse desenvolver este trabalho.

Agradeço em especial a Profa. Dra. Eliane Monetti pelo incentivo, motivação e conhecimento proporcionado no decorrer das aulas, fundamentais para este trabalho e ainda por ter gentilmente cedido uma cópia de sua dissertação de mestrado, que muito auxiliou no embasamento deste trabalho.

Agradeço ao Prof. Dr. Sérgio Alfredo Rosa da Silva pelos comentários orientativos e estímulo para a finalização do trabalho.

Agradeço também a todos os demais professores deste curso, os quais muito contribuíram de maneira direta para o meu crescimento intelectual e profissional.

Agradeço ainda à empresa na qual trabalho, que me motivou a tomar este rumo na minha carreira, e em especial a Ciro Schmeil, Ricardo Marotta, Tony Ward e Jamey Barbour.

RESUMO

O aumento do poder de compra da população promove oportunidades no setor de comércio varejista e as grandes cadeias que atuam no setor de hipermercados buscam expandir suas redes na medida em que constatarem potenciais de consumo em mercados nas diferentes regiões do país. O planejamento de novos empreendimentos no setor varejista é muitas vezes baseado em dados históricos ou apenas na adoção de tendências sem os fundamentos mercadológicos que dariam um melhor embasamento para o cálculo do potencial de vendas.

Sendo a capacidade de inserção de mercado a variável fundamental para a análise que suporta a decisão de dar início a um novo empreendimento, a sua confiabilidade torna-se fundamental para a arbitragem do potencial de vendas que determina o resultado econômico-financeiro do empreendimento.

O presente trabalho aborda o setor hipermercadista, as suas principais características como formato de empreendimento e as diversas fases do desenvolvimento através do tempo e tem como principal objetivo promover uma abordagem teórica em torno da rotina de planejamento para a implantação de um novo empreendimento chegando à arbitragem de seu potencial de vendas.

Através de um caso prático, o trabalho promove ainda uma ilustração da rotina de planejamento estratégico de um novo hipermercado dentro de uma empresa varejista, e demonstra, portanto, o planejamento utilizado como meio de mitigação de riscos para um empreendimento rígido, uma vez que se expõe na prática a forma de arbitragem do potencial de vendas.

ABSTRACT

An increase in the Brazilian purchasing power is directly responsible for high investments in the retail & service industries. No retail format exemplifies this more than the Hypermarket format, which expands according to a greater influx of capital & potential growth of the market. Since the retail growth strategy tends to depend on historical data, or on a simple market trend analysis to determine its organic growth plans, the potential stores are in great risk of not matching their plan projections.

This paper relates the history of the hypermarket business, its main characteristics and its life cycle phases. It also exploits the existing academic planning routine for shopping centers, and an analogy with hypermarkets was made, in order to adapt this routine for the conception of a new store, resulting in the estimation of its selling power.

This paper contributes also by illustrating a new store planning process, going through all phases of it, and showing how it can mitigate the risks of such a rigid type of business.

SUMÁRIO

i.	Agradecimentos	<u>i</u>
ii.	RESUMO.....	<u>ii</u>
iii.	Abstract	<u>iii</u>
iv.	Sumário.....	<u>iv</u>
v.	Lista de Figuras	<u>vii</u>
vi.	Lista de mapas	<u>viii</u>
vii.	Lista de gráficos	<u>ix</u>
viii.	Lista de quadros	<u>x</u>
ix.	Lista de Abreviaturas	<u>xi</u>
x.	Neologismos para o Português.....	<u>xii</u>
xi.	1 INTRODUÇÃO	<u>1</u>
1.1	Panorama Geral.....	<u>1</u>
1.2	Objetivo e Estrutura do Trabalho	<u>3</u>
1.3	Limitações	<u>4</u>
xii.	2 O SETOR DE VAREJO.....	<u>6</u>
2.1	Histórico dos hipermercados no Brasil.....	<u>6</u>
2.2	Transformações no setor de varejo	<u>10</u>
2.3	Novos formatos e composições varejistas.....	<u>11</u>
2.3.1	O ciclo de vida de empreendimentos de varejo.....	<u>12</u>
2.4	O HIPERMERCADO	<u>14</u>
2.4.1	O ciclo de vida de um hipermercado	<u>15</u>
2.4.1.1	Surgimento das Grandes Lojas Varejistas	<u>16</u>
xiii.	3 ESTRATÉGIA DE FORMATAÇÃO	<u>24</u>
3.1	Público alvo.....	<u>25</u>
3.2	Atributos das lojas.....	<u>27</u>
3.2.1	Localização e Acessibilidade.....	<u>27</u>
3.2.2	Conforto.....	<u>28</u>
3.2.3	Edifício, ambiente e layout	<u>28</u>
3.2.4	Diversidade, complementaridade e serviços.	<u>29</u>

3.2.5	Padrão de atendimento	29
3.3	Área de Influência	29
3.4	Potencial de inserção mercadológica.....	32
3.4.1	Potencial de mercado	33
3.4.2	Parcela de vendas retida pela oferta instalada	33
3.4.3	Potencial de vendas residual	34
3.4.4	Fatias de mercado para a loja ou potencial de vendas	35
3.4.5	Captação externa	36
xiv.	4 ESTUDO DE CASO	38
4.1	Introdução.....	38
4.2	Público alvo e área de influência	38
4.2.1	Análise do perfil mercadológico do <i>site</i>	38
4.2.1.1	Localização e acessibilidade	41
4.2.2	Área de Influência	44
4.3	População Residente, Domicílios e Renda.....	46
4.3.1	Domicílios	47
4.3.1.1	Composição Socioeconômica	47
4.3.1.2	Lançamentos imobiliários	48
4.3.1.3	- Distribuição da Renda.....	49
4.4	Competidores	50
4.4.1	Distribuição por Área de Influência	52
4.4.2	Desempenho de Vendas e Relação de Atendimento.....	53
4.4.3	Oferta Externa	54
4.5	Resultados Obtidos	54
4.5.1	Demanda específica (%)	54
4.5.2	Potencial de Mercado	56
4.5.2.1	Potencial de Consumo.....	56
4.5.2.2	Parcela de vendas retidas pelo mercado – varejo local	57
4.5.2.3	Mercado Residual.....	58
4.5.3	Fatias de mercado / Potencial de vendas	58
4.5.4	Captação externa	59
4.5.5	Estimativa do Potencial de Vendas.....	61

xv.	5 DADOS OBTIDOS APÓS IMPLANTAÇÃO.....	<u>62</u>
5.1	Referência de Atributos	<u>62</u>
5.2	Público Alvo.....	<u>63</u>
5.2.1	Perfil do Consumidor	<u>63</u>
5.2.2	Inserção de Mercado	<u>64</u>
5.2.3	Localização e Acessibilidade.....	<u>65</u>
5.2.4	Edifício, layout e atendimento	<u>65</u>
5.3	Área de Influência abrangida.....	<u>66</u>
5.4	Vendas Realizadas	<u>67</u>
xvi.	lista de referências	<u>a</u>
xvii.	Bibliografia recomendada	<u>c</u>

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Plano estratégico de uma empresa de varejo	<u>2</u>
Figura 02 - Classificação das instituições varejistas	<u>11</u>
Figura 03 - Ciclo de vida um empreendimento de varejo	<u>14</u>
Figura 04 - Ciclo de volume de vendas de um empreendimento de varejo	<u>22</u>
Figura 05 - Planejamento de uma loja de hipermercado	<u>24</u>
Figura 06 - Potencial de vendas.....	<u>37</u>
Figura 07 - Obtenção do potencial de consumo.....	<u>56</u>

LISTA DE MAPAS

Mapa 01 - Localização.....	<u>43</u>
Mapa 02 - Área de influência	<u>44</u>
Mapa 03 - Área abrangida	<u>66</u>

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Volume de vendas.....	<u>67</u>
------------------------------------	-----------

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Tipologias de Empreendimentos de Varejo	12
Quadro 02 - Atributos da Loja.....	39
Quadro 03 - Aspectos de localização	42
Quadro 04 - Principais aspectos de acessos	43
Quadro 05 - Composição da área de influência	45
Quadro 06 - Distribuição e evolução populacional	46
Quadro 07 - Distribuição e evolução dos domicílios.....	47
Quadro 08 - Distribuição dos domicílios por classe social.....	48
Quadro 09 - Lançamentos Imobiliários.....	49
Quadro 10 - Distribuição da Renda.....	50
Quadro 11 - Shopping centers na área de influência	51
Quadro 12 - Estabelecimentos de varejo - geral	51
Quadro 13 - Distribuição da oferta.....	52
Quadro 14 - Distribuição da Oferta-rede com maior presença.....	52
Quadro 15 - Aspectos das ofertas por rede	53
Quadro 16 - Melhores desempenhos.....	53
Quadro 17 - Competidores externos.....	54
Quadro 18 - Composição de gastos em supermercados e hipermercados	55
Quadro 19 - Potencial de Consumo.....	57
Quadro 20 - Obtenção Potencial de consumo.....	57
Quadro 21 - Vendas retidas – varejo local	58
Quadro 22 - Mercado residual.....	58
Quadro 23 - Fatias de captura.....	59
Quadro 24 - Fatias de captação externa	60
Quadro 25 - Potencial de vendas final	61
Quadro 26 - Pesquisa atributos da loja.....	62

LISTA DE ABREVIATURAS

<i>ABRAS</i>	- <i>Associação Brasileira de Supermercados</i>
<i>EMBRAESP</i>	- <i>Empresa Brasileira de Estudos de Patrimônio</i>
<i>IBGE</i>	- <i>Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística</i>
<i>ULI</i>	- <i>Urban Land Institute</i>
<i>IPCA</i>	- <i>Índice de Preços ao consumidor Amplo</i>

NEOLOGISMOS PARA O PORTUGUÊS

<i>Checkout:</i>	Caixa registradora
<i>Internet:</i>	Rede remota internacional de ampla área geográfica, que proporciona transferência de arquivos e dados, juntamente com funções de correio eletrônico para milhões de usuários ao redor do mundo.
<i>Layout:</i>	Planejamento do espaço.
<i>Mix:</i>	Variedade de itens ofertados ao público dentro do hipermercado.
<i>Payback:</i>	Prazo de recuperação da capacidade de investimento.
<i>Shopping Center:</i>	Centro de compras planejado.
<i>Site:</i>	Localização e seus aspectos físicos e geográficos.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Panorama Geral

Na última década do século XX, houve uma transformação no setor de comércio varejista brasileiro. As grandes empresas varejistas ampliaram sua participação no mercado brasileiro com novas técnicas de gestão e acirraram a concorrência, provocando rápido processo evolutivo e “seleção” daqueles que conseguirão sobreviver. Durante este período, simplesmente não resistiram os grupos varejistas que não dispunham de conhecimento necessário para mapear oportunidades e ameaças do mercado e não conseguiram evoluir na velocidade em que a concorrência avançava.

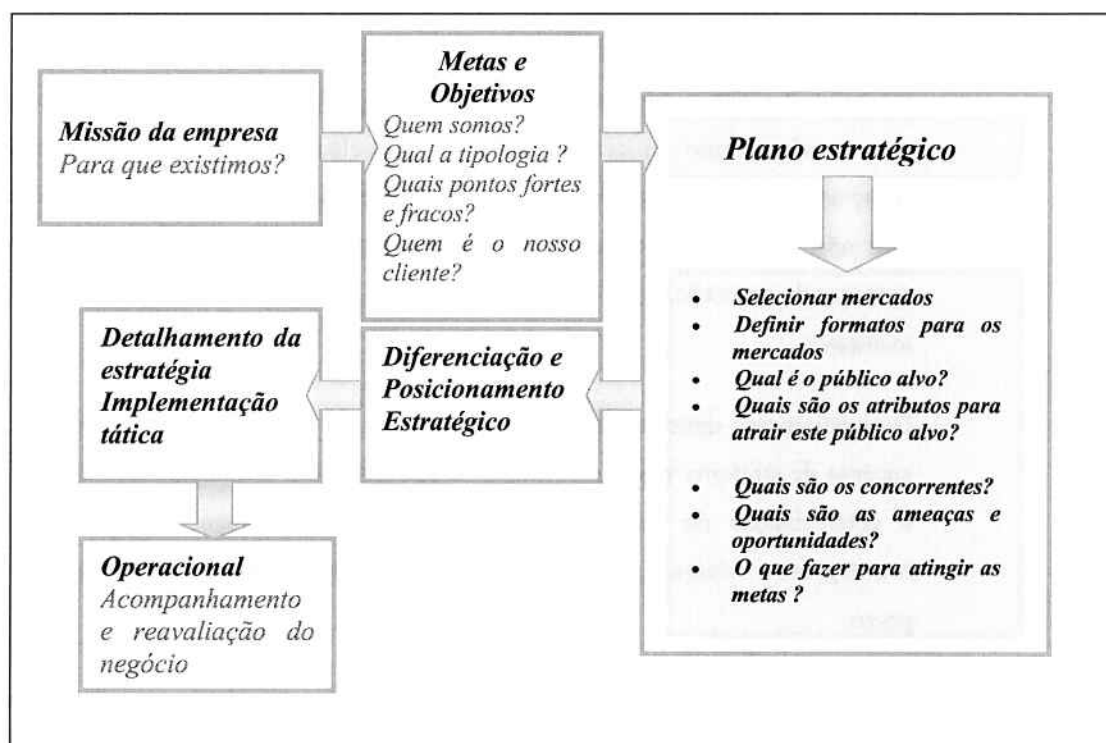
O planejamento deve ser, definitivamente, uma das ferramentas fundamentais para o sucesso de qualquer empreendimento. O planejamento estratégico no varejo envolve a determinação de intenções e objetivos de longo prazo, define as diretrizes estratégicas e orienta o planejamento tático que abrange atividades no curto e médio prazo.

Até pouco tempo atrás, o processo de planejamento estratégico para hipermercados era, supostamente, mais simplificado, uma vez que o formato destas lojas era uma novidade para o mercado e as oportunidades eram maiores devido à ausência de grandes grupos concorrentes. Havia mais espaços disponíveis, o que tornava a inserção de mercado facilmente alcançada em mais localidades.

O cenário se modificou e os grandes grupos com maior capacidade de investir provocaram uma aceleração no processo de consolidação do varejo “supermercadista”. Neste novo cenário, tornou-se fundamental que todo e qualquer empreendimento passasse por um processo de planejamento aprofundado, onde uma análise prévia a partir da obtenção de dados pudesse servir de base para a estimativa da inserção de mercado pretendida e da potencialidade de volume de vendas.

De acordo com PARENTE [2000], o processo de planejamento em uma organização varejista percorre várias etapas, conforme demonstrado, de um modo resumido, na figura 01. Este processo se inicia com a definição da missão geral da empresa, suas metas e objetivos, que se pode entender como o plano estratégico do negócio.

Figura 01- Plano estratégico de uma empresa de varejo



Fonte: Parente [2000]

Realiza-se, então, uma análise interna dos pontos fortes e fracos da empresa e uma análise externa, identificando-se as ameaças e oportunidades. Após esta análise, selecionam-se os mercados onde esta pretende atuar e desenvolve-se o posicionamento estratégico que estabelece como a empresa se diferenciará para servir aos segmentos de mercados escolhidos.

O processo prossegue com o detalhamento do planejamento estratégico e de sua implementação por meio das táticas, nas quais a empresa varejista deve se concentrar quando das suas operações e do acompanhamento e reavaliação dos resultados.

1.2 Objetivo e Estrutura do Trabalho

O objetivo deste trabalho é apresentar uma rotina do processo de planejamento estratégico de um novo hipermercado dentro de uma empresa de rede varejista, com intuito de estimar o potencial de vendas que tal empreendimento poderá alcançar.

No primeiro capítulo, faz-se uma explanação geral sobre o tema, o objetivo e a estrutura do trabalho. A seguir, relata-se de maneira breve, no segundo capítulo, a história dos supermercados e hipermercados no Brasil, para que haja um entendimento do desenvolvimento desta tipologia de empreendimento nas diversas etapas históricas, sociais e políticas do país.

Em continuidade ao estudo específico de empreendimentos no setor varejista, são expostos, ainda no segundo capítulo, os diferentes tipos de estabelecimentos de varejo e suas respectivas tipologias, assim como as transformações ocorridas nas últimas décadas no setor e mais especificamente em suas empresas. É abordado o conceito da tipologia, assim como a descrição dos seus ciclos de formatação e implantação, ilustrando o processo de planejamento de um novo empreendimento.

Após o entendimento deste processo, o presente trabalho apresenta os conceitos teóricos das diferentes etapas dentro desta rotina de planejamento, baseado em literaturas que abordam o tema, porém, com ênfase em empreendimentos de *shopping centers*. Os hipermercados são considerados como *shopping centers* de comunidade (*community centers*) em termos dos tipos e do espectro de produtos ofertados, porém tendem a ser mais próximos de um *shopping* regional ao estabelecer quase que um posição de inserção mercadológica monopolista em sua micro-região. Portanto, é feita uma adaptação da rotina de planejamento de *shoppings* para lojas de hipermercados, à medida que são grandes centros de compras, cujos conceitos e usuários possuem similaridades com os shoppings, o que permite promover esta analogia no processo de planejamento, desde que sejam feitas as adaptações sempre que necessário.

A partir do exposto, o presente trabalho ilustra o planejamento de um caso prático na cidade de São Paulo. São mostrados os dados colhidos de fontes diversas durante a fase de planejamento do hipermercado, os quais sofreram diversas análises para conduzir à adoção de premissas que definiram os atributos da loja. De posse das características da loja e de sua inserção mercadológica, ilustra-se o processo que levou à estimativa do potencial de vendas.

Como contribuição adicional do estudo, são apresentados os dados obtidos durante o primeiro ano de operação após a inauguração do hipermercado. No último capítulo, o trabalho apresenta uma breve análise dos resultados obtidos antes e após o início de operação, fazendo as considerações finais sobre a rotina adotada para planejar.

1.3 Limitações

É importante salientar que este trabalho não objetiva discutir os processos de obtenção de dados durante o planejamento e nem tampouco aborda os procedimentos para a escolha das possíveis localidades para instalação destes empreendimentos, que são temas relacionados a questões mercadológicas, urbanísticas e imobiliárias que não fazem parte da discussão em pauta. O trabalho aborda, no entanto, alguns dos atributos relacionados à localização que, de algum modo, podem influenciar ou não na atratividade da loja para o consumidor.

Pretende-se, com este estudo, promover uma abordagem teórica em torno de uma rotina de planejamento que, segundo observações da autora, tende, em diversos casos, a ser baseada em dados empíricos, que muitas vezes não são interpretados com a profundidade adequada, levando a conclusões sem a sustentação devidamente fundamentada.

Esse processo com ênfase em dados empíricos pode dar margem a erros quase que irreversíveis. Para evitar tal situação, devem ser realizadas análises substanciais dos atributos e da inserção do empreendimento já na fase de planejamento, de tal modo a identificar os fatores que sejam capazes de conduzir o hipermercado numa trajetória

de sucesso. É nesse sentido que esse trabalho contribui ao ilustrar tais análises numa rotina de planejamento.

2 O SETOR DE VAREJO

2.1 Histórico dos hipermercados no Brasil

Desde a remota era pré-histórica, as mais distintas comunidades de pessoas exercem atividades de comércio. Mesmo em diferentes épocas das mais diversas civilizações no mundo, o comércio, seja ele configurado como for, acontecia em zonas centrais ou num local que, por quaisquer motivos, facilitasse um convívio social.

No Brasil, a primeira atividade comercial se deu entre índios e portugueses através da prática do escambo, onde a mão-de-obra era paga com mercadorias que possuíam para o receptor (neste caso, o índio) um valor implícito.

Segundo a FUNDAÇÃO ABRAS [2002], a partir destas primeiras atividades comerciais, diversas outras se desenvolveram ao longo da história do Brasil, até que, em 1898, Delmiro Gouveia, um negociante de couros, experimenta um modelo de um centro comercial, que se assemelhava muito ao modelo atual de supermercado do Brasil, descrito adiante, em Recife, inaugurando um galpão com grandes portas e janelas, onde concentrava mercadorias compradas diretamente dos produtores que iam desde alimentos até roupas, e outros serviços que abasteciam a cidade. Apesar deste galpão, por ter contrariado os princípios comerciais da época, ter sido incendiado, inaugurou o conceito de centralizar o comércio e revendas de produtos comprados diretamente do produtor.

Deste momento em diante, o conceito de feiras livres e armazéns de secos e molhados se desenvolve. Foram estabelecimentos que precederam historicamente os supermercados, surgidos no Brasil nos anos 50, onde o consumidor poderia ter acesso à mercadoria e escolhê-la livremente, valendo-se do conceito de auto-serviço¹, principal característica de uma loja de supermercado ou de hipermercados.

¹ Entende-se por auto-serviço num mercado o ato de a pessoa se servir, isto é, ter acesso à mercadoria diretamente sem a assistência de outra pessoa, que comumente fica atrás de balcões.

Segundo a FUNDAÇÃO ABRAS [2002], nesta década de tantas transformações, onde a industrialização ainda estava em seu estágio inicial e o padrão de vida característico de um país ainda arcaico e miserável, é que os supermercados, que já haviam surgido nos EUA desde 1930, começaram a se consolidar como a mais bem sucedida forma de varejo no país.

Ainda segundo a FUNDAÇÃO ABRAS [2002], em diferentes localidades do país, o sistema de auto-serviço começa a ser disseminado, embora ainda repudiado por alguns consumidores atrelados aos velhos hábitos de compras em mercearias no sistema de cadernetas e não acostumados com o pagamento à vista.

O surgimento dos supermercados ajuda a mudar alguns aspectos da economia do país. A imediata necessidade de produtos embalados atinge a indústria, os atacadistas e os fornecedores em geral e influencia também nas propagandas dos produtos que deveriam ser divulgados.

O consumidor, aos poucos, se familiariza com os novos conceitos de compra e venda e percebe as vantagens desta nova maneira de consumir: o auto-serviço era mais prático e cômodo, pois não havia a necessidade de esperar um balconista, além de poder ter o contato com a mercadoria e escolhê-la na prateleira. Além disso, é percebida também a possibilidade real de menores preços, uma vez que os supermercadistas compravam diretamente dos fornecedores.

Os anos 70, época do “milagre econômico” no Brasil, foram marcados pelo acelerado crescimento econômico e social, o que contribuiu para que as vendas aumentassem nas grandes cidades. Na economia desta década, onde o poder de compra se potencializava na medida em que o país crescia economicamente, o Produto Interno Bruto (PIB) per capita aumentou 6,6% ao ano em média, o número de domicílios particulares cresceu em 30% ao ano e a participação da mulher no mercado de trabalho cresceu constantemente, ficando, já, nesta década, acima de 10 milhões dentro da População Economicamente Ativa, conforme relatado pela FUNDAÇÃO ABRAS [2002].

O conceito de supermercado também se expande e surgem então os primeiros hipermercados no Brasil. A propensão ao consumo solicitava liberdade de movimento, escolha e variedades. Portanto, era ideal que o consumidor pudesse encontrar no mesmo lugar e ao mesmo tempo itens de todas as categorias, de alimentos ou não, como, por exemplo, eletroeletrônicos, artigos para casa, roupas, ferramentas, alimentos industrializados, frutas, legumes, carnes e peixes frescos. Foram introduzidos também serviços adicionais, tais como lanchonetes *self-service*² dentro da própria loja para a comodidade do consumidor.

As áreas de vendas destas lojas não eram menores do que três mil e quinhentos metros quadrados, e logo passaram a ter mais do que seis mil metros quadrados. O conceito se espalha pelas capitais afora. Estas lojas eram tidas como verdadeiros “templos de consumo”. O supermercadismo³ regional deu lugar ao gigante hipermercado. Os hábitos dos consumidores das cidades se modificam e estimulam ainda mais o desenvolvimento deste novo formato. O conforto, a praticidade e o acesso aos diferentes produtos levam a esta mudança de hábitos. Assim como os *shopping centers*, os hipermercados são uma forma de remodelação das praças e pontos de comércio. As famílias passam a fazer compras juntas nos finais de semana e todos passam a ser potenciais consumidores. Ir a estes locais torna-se uma opção não só de compra, mas também de lazer.

É fato que a tendência era de que muitos pequenos e médios varejistas fossem excluídos por esta nova tipologia que havia se desenvolvido, porém, não era em qualquer situação de mercado que um hipermercado podia se instalar: apenas as cidades maiores comportavam populações capazes de sustentar as vendas para essa tipologia de loja.

Após esta fase, no início da crise do petróleo, em 1973, com a redução do crescimento econômico do país, as lojas de supermercados e hipermercados tomam

² Diz-se do restaurante, lanchonete, loja ou outros estabelecimentos comerciais, nos quais os clientes se servem sozinhos, sem a assistência de garçons, vendedores ou empregados desses estabelecimentos.

³ Trata-se de um neologismo, onde o sufixo *-ismo* designa a intensificação de uma prática, neste caso, seria a abertura de lojas do tipo supermercados.

medidas para reduzir despesas como o fechamento aos domingos e o lançamento de marcas próprias, visando abaixar os preços de mercadorias. O governo brasileiro estimula a entrada de recursos estrangeiros e o setor começa a atrair investidores norte-americanos e europeus.

A diminuição do poder de compra do consumidor dada pelo crescimento do preço em patamares mais altos do que os reajustes salariais fez com que esse se tornasse cada vez mais exigente e atento a preços baixos. Órgãos de defesa ao consumidor surgem pela pressão da defesa de seus direitos. Segundo a FUNDAÇÃO ABRAS [2002], a crise ainda existente no final dos anos 70, a qual revelava que um terço da população brasileira vivia na faixa de pobreza absoluta, reflete-se na queda de vendas dos supermercados e hipermercados. As grandes redes passam a lutar cada vez mais pelos consumidores, investindo em marcas próprias e na propaganda, publicidade e marketing das lojas. Os anos 80 se consagram como um dos períodos mais críticos para o setor supermercadista. As sucessivas crises o abalaram e provocaram transformações: empresas desaparecem, outras se incorporam, dá-se início à informatização e automação nos equipamentos das caixas registradoras.

Na década de 90, o setor só realmente começou a crescer novamente após o Plano Real e a estabilização da inflação. Com a abertura econômica iniciada no final dos anos 80, a informatização cresce e novas redes estrangeiras se instalam no país. Nessa época, dá-se início à globalização com a abertura dos mercados, inclusive do Brasil. Novos conceitos em relação ao consumidor surgem a partir do momento em que as leis de defesa ao consumidor são promulgadas e o conceito moderno do supermercado se solidifica, isto é, o consumidor, que agora é ciente de seus direitos, passa a ser a primeira preocupação de supermercados e hipermercados.

Este conceito se perpetua até os dias de hoje, e a concorrência nas capitais e em outras cidades do país continua, constantemente, adaptando-se ao consumidor, dando continuidade então ao ciclo de novas lojas de hipermercados.

2.2 Transformações no setor de varejo

Com a aceleração da consolidação no varejo brasileiro e com a vinda de grupos estrangeiros, notadamente Carrefour, Grupo Ahold, Wal-Mart, Sonae e Casino, com muitos recursos para investir, desenvolveu-se também um aumento do poder do varejo em relação ao setor produtivo. Devido aos grandes volumes negociados, a relação de poder entre os fornecedores e os varejistas pende a favor destes últimos. As marcas próprias cada vez mais tentam fidelizar o consumidor, aumentam o poder das empresas varejistas e enfraquecem o fornecedor. Porém, nota-se a busca sempre da negociação “ganha-ganha” entre fornecedores e empresas de varejo, isto é a formação de uma parceria.

Segundo PARENTE [2000], verifica-se uma forte tendência da geração de formatos opostos: os que compõem o grupo denominado de pequeno varejo (especialistas) e os que compõem o grupo dos grandes varejistas (massificados).

Os grandes varejistas são, no geral, empresas de maior porte, que operam em quase todo o território nacional, possuem sofisticados sistemas logísticos e de informação de mercado. Atingem imensos volumes de vendas, com preços competitivos e direcionam-se para grandes massas de consumidores. São exemplos as lojas de departamentos, alguns supermercados e os hipermercados.

Já os pequenos varejistas não possuem o mesmo poder de barganha e não oferecem preços tão competitivos. No entanto, adotam a estratégia de especialização e atendimento diferenciado ao cliente uma vez que tendem a conhecer profundamente seu cliente e suas necessidades específicas.

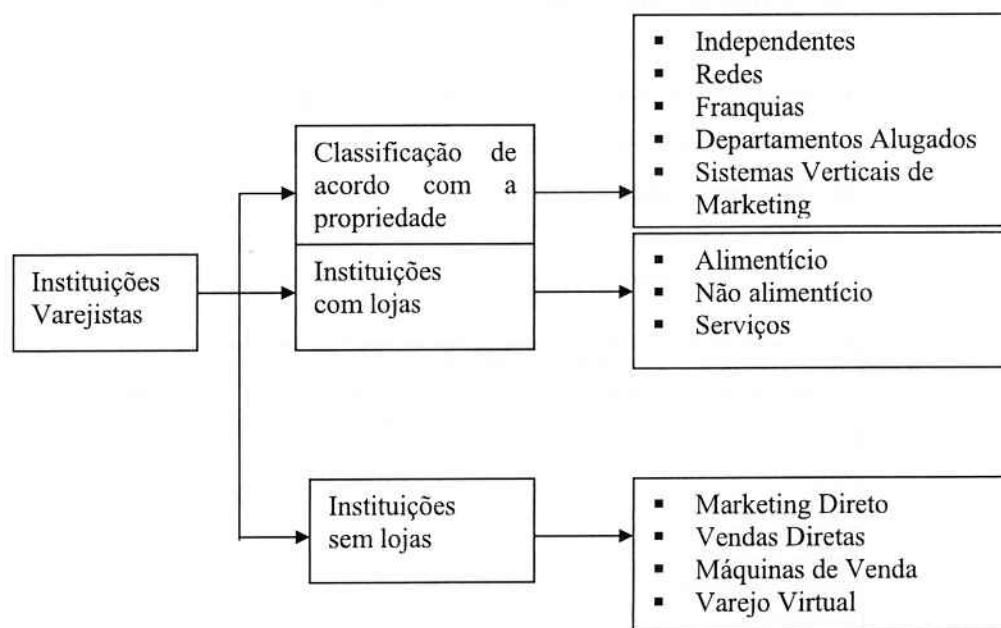
A concorrência se intensifica até os dias de hoje entre todos os segmentos do varejo, como por exemplo: [i] padarias servem menos bebidas alcoólicas e diversificam os produtos para atrair mais o público feminino; [ii] farmácias competem com lojas de conveniência; e [iii] hipermercados buscam cada vez mais oferecer diversos produtos e serviços para deixar o cliente dentro da loja e objetivar como consequência uma

compra maior. A tecnologia busca cada vez maior eficiência dos métodos de gestão, redução de custos e atendimento ao cliente.

2.3 Novos formatos e composições varejistas

O varejo é um dos setores empresariais que mais se modifica, adequando-se sempre ao desenvolvimento sócio-cultural e, principalmente, econômico. Segundo PARENTE [2000], há diferentes critérios de se classificar instituições de varejo, conforme demonstrado na figura 02.

Figura 02 - Classificação das instituições varejistas



Fonte: PARENTE [2000]

A partir da classificação acima, observa-se que o setor de varejo tem se ampliado e diversificado em termos de formas e tipologias de negócios. Além da expansão cada vez maior do varejo sem lojas, isto é, vendas por catálogos, venda porta a porta, venda através de máquinas, etc., do varejo virtual, que é a venda pela *internet*, cresce também o varejo de serviços, devido ao aumento de poder do consumidor e

conseqüente aumento de demandas (como por exemplo, vídeo locadoras, academias, lavanderias, etc.).

Dentro das novas tipologias de varejo, além dos centros de compras planejados, conhecidos mundialmente como *shopping centers*, conceito, segundo a FUNDAÇÃO ABRAS [2002], já difundido desde a década de 60 no mercado brasileiro, surgem novos modelos e inovações varejistas, sempre em busca da dinâmica da mudança das necessidades do consumidor.

Hoje é possível encontrar lojas de conveniência, supermercados compactos, minimercados, clubes atacadistas, lojas de departamentos, lojas integradas – isto é, lojas dentro de outras lojas, aglomerados de lojas – denominados *power centers*, lojas de categoria (*category killers*) - lojas especializadas, como, por exemplo, lojas de materiais de construção, animais, etc.), lojas de desconto (*outlets*), lojas de fábrica, supermercados e os hipermercados. No quadro 01, estão listados alguns atributos destas diferentes tipologias:

Quadro 01 – Tipologias de Empreendimentos de Varejo

TIPOLOGIAS	ÁREA DE VENDAS m²	NÚMERO MÉDIO DE ITENS	% DE VENDAS NÃO-ALIM.	NÚMERO DE CHECKOUTS	SERVIÇOS	PERFIL DO CONSUMIDOR
Bares	20-50	300	1	-	atendimento	Local
Mercearias	20-50	500	3	-	atendimento	Local
Padarias	50-100	1000	1	-	atendimento	Local
Minimercados	50-100	1000	3	1	auto-atend.	Passagem
Loja de Conveniência	50-250	1000	3	1 a 2	auto-atend./atend.	Local
Superm. compactos	700-2500	4000	3	2 a 6	auto-atend./atend.	Local
Superlojas	3000-5000	14000	12	25 a 38	auto-atend./atend.	Local e Regional
Hipermercados	7000-16000	45000	30	55 a 90	auto-atend./atend.	Regional
Clubes Atacadistas	5000-12000	5000	35	25 a 35	auto-atendimento	Regional

Fonte: Revista SuperHiper [1998]

2.3.1 O ciclo de vida de empreendimentos de varejo

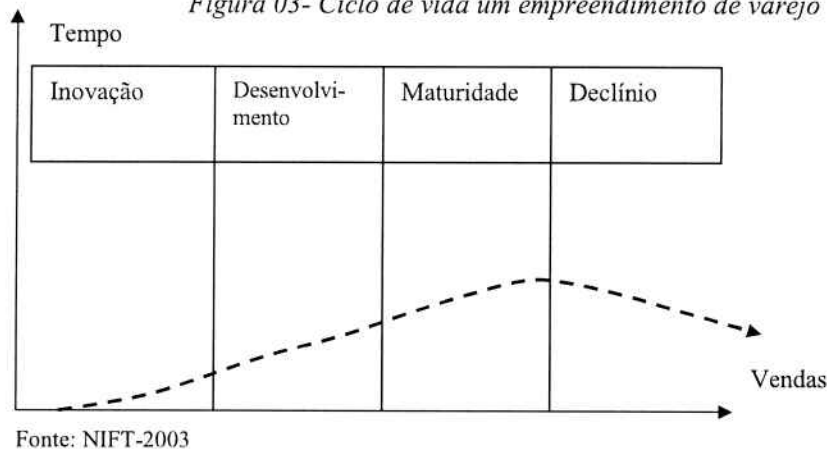
De acordo com publicação do NIFT [2003], o conceito de ciclo de vida do varejo é muito útil para o entendimento do desempenho e evolução das diferentes combinações de estratégias adotadas por instituições varejistas. Essa teoria afirma que essas instituições, assim como os produtos e serviços que oferecem, passam por

quatro diferentes estágios representados na Figura 03: [i] Inovação, [ii] Desenvolvimento acelerado, [iii] Maturidade e [iv] declínio.

Durante a fase de Inovação, o empreendimento parte de uma reformulação das estratégias existentes no setor. Nesse estágio, há uma significativa alteração de pelo menos um dos elementos que compõe a antiga estratégia dos competidores tradicionais. Essa fase se caracteriza pela tendência de aumento das vendas iniciais e conseqüentemente do lucro operacional. Segundo a mesma publicação, há, porém, riscos de que os consumidores possam não aceitar a nova loja e poderá, nesse caso, haver maiores perdas devido a possíveis investimentos para correção. Nesse estágio, o sucesso em longo prazo ainda não é claro.

Na fase de Desenvolvimento, tanto as vendas quanto o lucro tendem a apresentar crescimento acelerado. É nesta fase que, normalmente, ocorre a entrada de novos empreendimentos no mercado o que poderá acarretar na desaceleração do crescimento das vendas. A maturidade é caracterizada pela diminuição do crescimento das vendas e pode ocorrer redução das margens para que estas sejam estimuladas. Nesta fase, o empreendimento deve ser capaz de sustentar as vendas o máximo possível para que não entre na fase de declínio. Porém, devido ao surgimento de novos concorrentes, as vendas podem diminuir e os lucros caírem. O empreendimento deverá se reestruturar (inovar) e conseqüentemente iniciar um novo ciclo ou declinará até seu eventual fechamento.

Figura 03- Ciclo de vida um empreendimento de varejo



2.4 O HIPERMERCADO

As lojas do formato hipermercado, foco do trabalho, são caracterizadas por grandes áreas de vendas, que atualmente podem variar de 7.000 m² a 10.000 m². Com funcionamento no conceito de auto-serviços, a principal proposta dessas lojas é de que o consumidor encontre uma grande variedade de itens entre produtos não alimentícios e produtos alimentícios, chegando, em média, até cerca de 50.000 itens. Essas lojas oferecem preços competitivos e têm obtido boa aceitação no mercado, pois, especialmente em grande cidades, o consumidor pode comprar diversos tipos de produtos num único lugar.

Segundo VERNOR; RABIANSKI [1993] outra vantagem dos hipermercados, além de oferecer uma gama de produtos sob uma única cobertura, é a experiência de compra proporcionada por este tipo de loja e os preços relativamente baixos. Essa experiência de compra diferenciada é gerada pela variedade, pelas diversas maneiras de expor os produtos, pelo *layout* dinâmico pela conveniência e pelo próprio ambiente. Os preços baixos são proporcionados não só por negociações de grandes volumes, conforme já citado, mas também pela redução de custos operacionais devido ao atendimento limitado somente a setores que não são de auto-serviço.

Contribui ainda para a redução de preços a simplificação das instalações em relação a supermercados e superlojas.

As superlojas, em relação aos supermercados, oferecem uma variedade maior de produtos, porém, os hipermercados, em relação a essas, deixam de oferecer alguns serviços como entrega a domicílio, auxílio no ponto de venda e outros.

Em relação ao produto ofertado, a maior inovação dos hipermercados, comparativamente a superlojas, está no setor de produtos não-alimentícios que dispõem de um amplo espaço com maior variedade neste formato.

O hipermercado oferece ainda conveniência, em particular para pessoas que, segundo CAMPBELL [1996] “qualquer tipo de compra representa um ‘esforço indesejável’, e, portanto tentam realizá-la em um menor espaço de tempo possível”, e também para aqueles que realmente possuem muito pouco tempo para fazer compras. Além disso, os hipermercados normalmente oferecem uma pequena galeria de lojas de serviços, para que o consumidor possa ter a conveniência de realizar todas as suas compras e partes de serviços dentro do mesmo lugar.

Por um outro lado, de acordo com FRANKEL [2001], os hipermercados deram certo justamente pela mudança de hábitos dos consumidores na última década, pois esses passaram a ter a necessidade de ir às lojas com menos frequência e, conseqüentemente, comprar um volume maior em cada visita à loja. Essa facilidade era necessária para as famílias com duas rendas (isto é, ambos, marido e esposa, trabalham) que passaram a ter cada vez menos tempo para realizar compras. Porém, segundo o mesmo autor, para o consumidor que necessita não só de conveniência mas também de acesso fácil, os hipermercados não são adequados para pequenas compras devido ao seu tamanho e relativa dificuldade em localizar o produto, e ainda há os consumidores que sacrificam quantidade e preço por conveniência e serviço.

2.4.1 O ciclo de vida de um hipermercado

Com base no exposto anteriormente nesse capítulo, pode-se traçar um ciclo de vida também para uma loja de hipermercado, porém com as suas devidas peculiaridades.

Para melhor compreensão, é necessário primeiramente um entendimento mais amplo sobre a inserção de mercado de um hipermercado.

2.4.1.1 Surgimento das Grandes Lojas Varejistas

A adoção do conceito das Grandes Lojas Varejistas (em inglês, *Big-Box Retail Facilities*) em meados de 1950, em particular na sociedade americana, segundo SETH [2004] foi, do ponto de vista mercadológico e urbanístico, consequência de uma época onde o grande crescimento das cidades dentro de seus limites municipais originou a ocupação de áreas rurais, ou posteriormente denominadas suburbanas. Esse fato levou infra-estrutura rodoviária a estas regiões e, portanto, facilidade de acesso. Devido à então fácil acessibilidade, preços baixos do combustível e também dos terrenos dessa região, deu-se início a um planejamento de âmbito regional, movido especialmente pela facilidade de alcance oferecido pelas rodovias. Pela primeira vez na história, as pessoas passaram a morar em um lugar e a trabalhar em outro, necessitando, portanto, se transportar de um lugar a outro.

As Grandes Lojas Varejistas são, segundo PERRY; NOONAN [2001], grandes galpões de estilo industrial com áreas projetadas que variam de 2.000 m² a 20.000 m², e que, embora a grande maioria tenha apenas um nível, normalmente chegam a ter até 9,00 m de altura.

Tradicionalmente, o varejo sempre está onde estão as pessoas, isto é, nos corações das cidades. O modo tradicional de prover às pessoas o acesso a produtos e serviços era localizá-los nas áreas que apresentavam grandes concentrações de potenciais consumidores. Havia uma clara relação de proximidade entre a oferta e a demanda.

Contudo, o desenvolvimento fragmentado de zonas suburbanas não permitia que qualquer tipo de varejo pudesse se instalar nesta região, pois não proporcionava uma sustentabilidade viável. Rapidamente tornou-se necessário um modelo de tipo de instituição de varejo que atendesse a essa diferente demanda, nesse novo ambiente. As rodovias emergentes solucionariam o problema de transporte.

Então, diferentemente, os varejistas puderam estrategicamente se posicionar nos subúrbios e literalmente, esperar pelo seu cliente se dirigir ao seu estabelecimento. E, de acordo com SETH [2004], foi notório que, quanto mais áreas suburbanas se desenvolviam em áreas mais afastadas acessadas pelas rodovias, mais as lojas acompanhavam e aumentavam não só o seu faturamento como o seu tamanho. Pode-se afirmar, portanto, que o subúrbio e o automóvel criaram consumidores móveis que se direcionavam ao destino de compra.

Nessa época de suburbanização, a indústria dos *shopping centers* e grandes lojas como os hipermercados, por exemplo, não era capaz de definir potenciais áreas de influência⁴ representada por este novo tipo de transporte e conceito de uso de solo. Surgem vários estudos sobre a inserção de mercado desse novo formato e através desses surge um modelo de inserção mercadológica, denominado como “Modelo Gravitacional de Relly”⁵. Essa teoria define que, quando duas cidades competem pela mesma área de influência, a determinação da atratividade de tal área será definida pela proporção direta do tamanho da população das cidades e na proporção indireta do quadrado da distância da área àquele ponto de cada cidade.

Embora elaborada nesta época de suburbanização e referenciando o modelo centralizado nas cidades de varejo regional, essa teoria é ainda muito relevante hoje em dia quando ajustada à dinâmica de mercado atual. Segundo BRUBAKER [2001], a premissa adotada para a elaboração desse modelo de inserção de mercado foi de que a quantidade de atividade de instituições varejistas era diretamente proporcional à população de uma cidade. Baseado nessa premissa, o modelo propunha medir o quanto cada concentração de instituições varejistas tinha sobre potenciais consumidores das cidades e como duas ou mais aglomerações afetavam umas às outras. O URBAN LAND INSTITUTE apud HARRY [2004] resume que, “tudo o que este modelo diz é que as pessoas tendem sempre a deslocar para o maior lugar no menor tempo possível.”

⁴ Conceito será tratado no capítulo 03

⁵ Também denominado de “Lei de Gravitação das Vendas” ou de “Lei de Gravitação do Comércio Varejista”, este modelo foi, segundo HARRY [2004], primeiramente postulado por William J. Reilly e seu nome advém da Lei da Física Newtoniana, onde matéria atrai matéria na razão direta das massas e na razão inversa do quadrado da distância.

Para os varejistas ou hipermercadistas a conotação seria simples, construir a maior loja possível para sempre “ganhar” da concorrência. Essa simples constatação foi a força por trás da magnitude de lojas de varejo, sobretudo os hipermercados dos últimos 30 anos, e tem sido diretamente auxiliada pelo sistema rodoviário, principalmente na Europa e Estados Unidos. Nessa época, porém, o varejo mundial não estava sendo ditado pela densidade ou característica da população da vizinhança a seu redor, mas praticamente pelo tamanho da rodovia em frente ao empreendimento.

Na medida em que a extensão das rodovias e a quantidade de tráfego que esta poderia suportar se tornou cada vez mais relevante na determinação do tamanho das lojas, os formatos de instituições de varejo e as categorias de produtos que anteriormente tinham sido planejados para atender bairros de cidades passaram a se modificar para atender em proporções regionais. As lojas e os centros comerciais passam a “migrar” para regiões de baixa densidade populacional.

Por depender do atributo tamanho como o primeiro para se sobrepor à concorrência, essas lojas se localizavam onde elas poderiam tirar maior vantagem para capturar o maior tráfego possível que o desenvolvimento da região proporcionava, e também para tirar o mercado das lojas menores já existentes na região.

Contudo, o conceito de uma loja grande era algo relativo e naquele contexto, não era possível a determinação do tamanho da loja e de quantas categorias de produtos deveria possuir para se proteger de ameaças futuras. Na medida em que o desenvolvimento de áreas residenciais suburbanas continuava e de forma introvertida e exclusiva, isto é, na forma de condomínios residenciais fechados, a conexão e permeabilidade em nível regional se tornava um desafio cada vez maior, surgindo a necessidade de vias arteriais de capacidades e tamanhos não precedentes, que então reforçaram a dinâmica de mercado e contribuiu para o aumento do tamanho das grandes lojas de varejo e dos *shoppings*.

Como resultado, as grandes lojas, que pareciam ser enormes alguns anos antes, agora pareciam estar em uma severa desvantagem competitiva, pois os varejistas tentavam ao máximo manter o ritmo deste desenvolvimento, antes que novos consumidores

aparecessem respondendo ao novo potencial gerado pelo aumento de tráfego. Ficou freqüente vislumbrar múltiplas gerações da mesma loja, abandonadas sucessivamente, para manter a supremacia do mercado, sem existir um vislumbre de um fim dessa situação.

Esse fenômeno seria traumático, tanto física quanto economicamente, pois essas lojas abandonadas para sempre não mais serviriam para nenhum tipo de atividade. Porém, o que mais era traumático de fato era o impacto das grandes lojas varejistas em nível regional. Pois, à medida que uma loja maior surgia, a loja de escala de grandeza anterior a essa perdia a sua inserção, e essas, por aumentarem tanto o seu tamanho, deveriam ou dominar totalmente as áreas suburbanas de uma maneira regional, ou então teriam que encerrar as operações completamente pois se tornariam não lucrativas.

O resultado final foi de que, a busca de um consumidor por um simples produto, o qual anteriormente poderia ser adquirido a duas quadras de sua residência, se tornou uma tarefa difícil que demoraria pelo menos vinte minutos. Para reduzir o trauma criado, foram adicionadas nestas grandes lojas, muitas outras categorias às originalmente ofertadas, para que o consumidor, na compra semanal que se tornou uma pequena viagem, pudesse realizar compras de produtos que ele jamais imaginaria, em um mesmo local.

E, como consequência, as edificações das lojas se tornaram ainda maiores e, os hipermercados, em especial, aumentaram as áreas de venda de alimentos, e então surgem os *power centers*, onde agrupamentos de lojas de diversas categorias se unem para facilitar o consumidor.

Porém, como afirma o Urban Land Institute apud HARRY [2004]: “Uma loja de varejo nunca gera novos negócios nem cria poder de compra, ao contrário, ela atrai consumidores de lojas existentes ou captura uma porção do poder de compra de uma área que possui um crescimento populacional. Uma nova loja pode causar uma redistribuição das vendas, mas nunca cria novos consumidores. Contudo, é capaz de influenciar e redistribuir os padrões de gastos de poder de compra que existem em

qualquer comunidade e, neste caso, as grandes lojas tem um grande poder de influência em nível regional.”

De acordo com HARRY [2004], em mercados de densidades demográficas e rendas familiares similares, o tamanho da loja determinaria o tamanho da área de influência, e o mercado consumidor que essas atraíssem transcenderiam os limites municipais.

Através do exposto anteriormente, pode-se resumir que, no mercado norte-americano, o varejo tradicional, que se mantinha próximo às áreas centrais, deu lugar a um outro tipo de varejo: o varejo de destino. E havia a tendência de esses empreendedores aumentar cada vez mais o tamanho das lojas para que pudessem combater possíveis competidores, porém, poderia vir a ser um grande erro uma vez que, conforme mencionado, nenhuma loja “criaria” o potencial de compra.

No Brasil, quando o modelo de loja de hipermercado foi “importado” devido às circunstâncias expostas anteriormente, houve uma tendência a localizá-las em áreas com características regionais, isto é, fora dos grandes centros urbanos, sendo então classificadas como lojas de destino. Devido às características sócio-econômicas daquela época (década de 70), o modelo se sustentava desta maneira e, assim, se inseria em um mercado com uma área de influência de âmbito regional, pois era um momento quando as pessoas poderiam se deslocar para um único lugar, realizar compras de grandes volumes e, normalmente, de periodicidade mensal.

E, da mesma maneira que ocorreu no mercado norte-americano, quanto maior a região desejada para inserção, maior era a área de vendas da edificação da loja e chegaram a ser implantadas lojas com até 25.000 m² de área de vendas. Esse formato de loja, que poderia ser classificada como uma grande loja varejista, tinha a sua inserção de mercado baseada no modelo gravitacional, e conseguiu se manter por um período de tempo razoável, em torno de duas décadas.

Todavia, grandes grupos varejistas aumentaram a concorrência em torno do mesmo mercado, e para isso, esses se localizavam em pontos estratégicos. Com a situação econômica do país entrando em níveis mais estáveis, surge a necessidade de adaptação dos formatos das lojas, para vencer esta concorrência e atender ao novo

consumidor. A loja não só modifica a sua oferta de produtos, mas aumenta a gama de serviços oferecidos e passa a ser implantada em locais mais centrais, cada vez mais perto do consumidor, que já não tem porque fazer longas viagens diante de tantas opções.

O maior resultado dessa grande transformação e que originou um conceito de hipermercado mais atual foi a diminuição do tamanho da loja e, conseqüentemente, de sua área de vendas. Desse modo, houve também um impacto na área de influência abrangida por essas lojas e, conseqüentemente, na sua inserção de mercado.

Hoje, pode-se entender que, um hipermercado pode abranger um mercado regional, uma vez que ainda se caracteriza como uma grande loja varejista e, portanto, possui a capacidade de abastecer um grande número de habitantes. Estando em regiões mais acessíveis, este pode atender a todo e qualquer tipo de consumidor, possuindo portanto os vários tipos de atributos que possa promover diferentes estratégias de ancoragem como acessibilidade, oferta e padrão relativo de preço, diversidade e conforto.

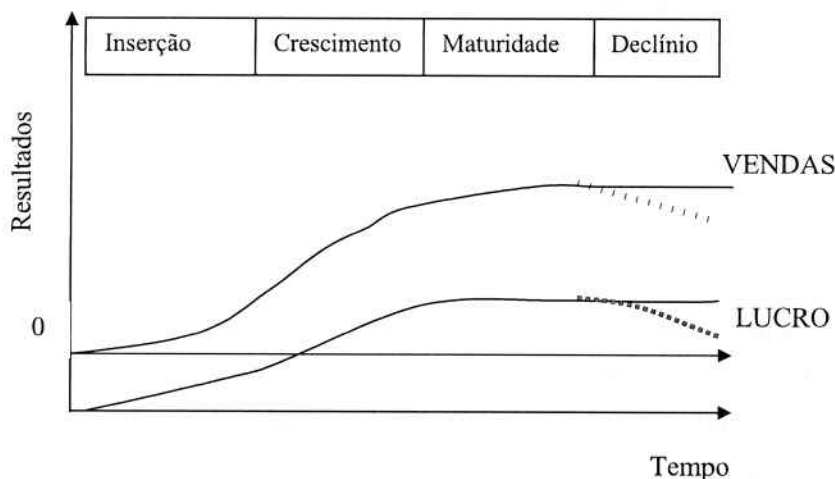
Conclui-se que, para o planejamento de uma loja de hipermercado e conseqüente estimativa de sua inserção de mercado, deve ser levada em consideração não somente a acessibilidade, apesar de ser um dos principais atributos para garantir o resultado desejado. Por se tratar de um empreendimento que deve abranger várias regiões, e por necessitar atingir um volume alto de vendas, esse deve considerar tempos de deslocamento maiores por parte dos consumidores, pois grande parte das compras de uma loja de hipermercado são de comparação e isso indica que o consumidor poderá estar disposto a se deslocar distâncias maiores que os concorrentes, em busca de padrões de preço e qualidade diferenciados.

Pode-se concluir, também, que a identificação do público alvo não é feita somente por modelos gravitacionais, mas também com um misto de modelo de inserção pura, isto é, impõe-se uma estratégia de ancoragem que deverá levar ao patamar de vendas arbitrado, para tal, define-se previamente o formato e a área de vendas a qual será imposta ao mercado. Esta estratégia irá supostamente agir sobre um determinado

estrato do potencial de compras de seu público alvo, o que significa atraí-lo e conseqüentemente extrair vendas de outros empreendimentos.

Dando continuidade ao tema do ciclo de vida de uma loja de hipermercado, pode-se então realizar uma adaptação do modelo apresentado anteriormente e definir que este ciclo possui as seguintes fases, conforme Figura 04:

Figura 04- Ciclo de volume de vendas de um empreendimento de varejo



Fonte: Adaptado do NIFT

Para um hipermercado, normalmente, a fase de inserção, que seria o início da operação do empreendimento partindo de um determinado patamar de vendas, tende a durar de dois a três anos, enquanto que o ciclo completo até o seu declínio (se houver) mais acintoso tende a se estender por um prazo de 15 a 20 anos.

Na fase de inserção, já é previsto que o empreendimento possa até sustentar um prejuízo operacional. Por ser um empreendimento cujas receitas estão diretamente ligadas, em quase a sua totalidade, à venda de mercadorias, que, por sua vez, está ligada à economia nacional, é prudente tomar, sempre que possível, uma postura mais conservadora em relação à curva de vendas. Deste modo, o empreendedor não

será obrigado a baixar a qualidade de operação e/ou prejudicar o atendimento ao consumidor durante um período de redução de vendas, advinda de uma crise estrutural do setor varejista.

Na fase de crescimento, o empreendimento está ainda se inserindo no mercado e, portanto, mantendo a curva de vendas em ascensão, até atingir um patamar projetado por volta do 15º ano. Todavia, para manter a curva de vendas⁶, é previsto renovações ou reformas, dependendo, dentro diversos outros fatores, da entrada de novos competidores em melhores condições e da reavaliação do empreendimento sob a ótica do consumidor. A fase de declínio pode existir ou não, isto é, se o nível do volume de vendas se mantiver estável, a loja se estabilizará e entrará no dinamismo do mercado, que ditará a necessidade ou não de investimentos para a manutenção de sua atratividade e conseqüente inserção de mercado. A entrada ou não na fase de declínio dependerá do surgimento de novos empreendimentos com novas estratégias de ancoragem que façam com que o consumidor, que anteriormente se dirigia a esta loja, quebre o seu hábito de compra e passe a freqüentar outros locais emergentes. Nesta hipótese, as vendas tendem a se reduzir num ritmo proporcional à qualidade dos atributos da nova loja (quanto melhor for o concorrente, maior tende a ser a queda no volume de vendas).

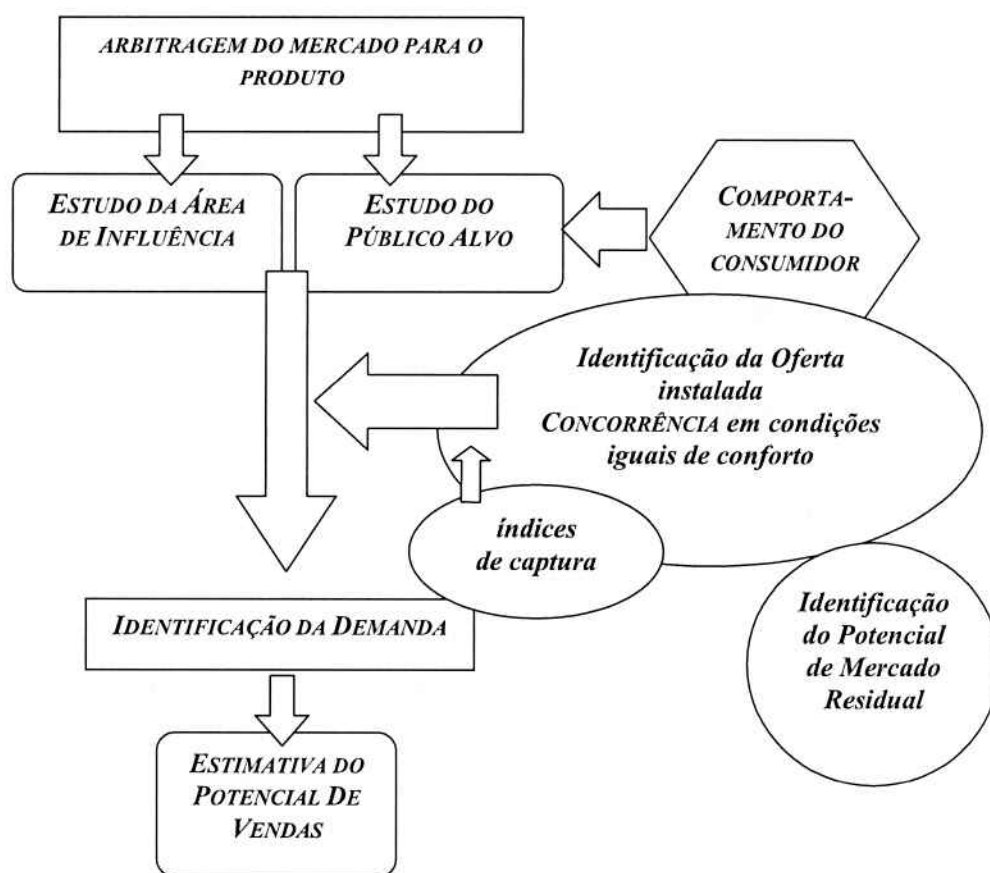
Neste caso, o ciclo de vida se fecharia, conforme a Figura 04 e não restaria alternativa a este empreendimento do que uma reformatação (neste caso, o hipermercado possui uma certa flexibilidade, pois a edificação e os equipamentos são flexíveis, o que permite maior adaptação a novos conceitos e padrões) e, em muitos casos, pode haver até uma relocação, isto é, fecha-se a loja existente e abre outra substituta em um novo local, com novas estratégias para reconquistar o mercado.

⁶ Curva de vendas significa o perfil do volume de vendas ao longo do ciclo, que se inicia em patamares mais baixos nos primeiros anos após a inauguração, aumenta gradativamente em função da contínua inserção de mercado da loja (transferência do hábito de consumo do público-alvo), e mantém-se estável por um tempo até que tende a regredir quando da obsolescência estrutural e funcional mais aguda do hipermercado.

3 ESTRATÉGIA DE FORMATAÇÃO

Para que haja um entendimento mais claro de como se processa o planejamento de uma nova loja de hipermercado, a figura 05 ilustra o fluxo das principais etapas que fazem parte deste processo:

Figura 05- Planejamento de uma loja de hipermercado



Na primeira etapa, arbitra-se, de acordo com a estratégia que a empresa deseja seguir, o mercado para a inserção de um novo empreendimento. Dentro deste mercado algumas localidades são determinadas, porém é importante ressaltar que, segundo FENKER, [1996], a escolha de um local dentro de um mercado não é somente escolher um terreno, e sim um *site* com qualidade que leva em consideração

o estudo demográfico da região, a renda, as características físicas do local e a competição existente na região.

Em seguida, determina-se a área de influência utilizando-se como base o modelo gravitacional. O público alvo é então identificado dentro da área de influência através de pesquisas de mercado e obtenção de dados.

Através da análise do comportamento do consumidor que faz parte do público alvo e de análise da concorrência existente admite-se que a loja será capaz de não só atender a uma parte do mercado, mas também atender à parcela que não está satisfeita e capturar o público de concorrentes. Esta captura será determinada pela inserção de mercado que o novo estabelecimento será capaz de obter através de sua estratégia de ancoragem.

Uma vez determinado o público alvo, tenta-se obter os dados dos gastos deste público, por categoria e por classe social, e a partir destes poder-se-á se obter uma estimativa do potencial de vendas.

3.1 Público alvo

Resgatando-se o conteúdo da figura 01 anterior, depois de definidas as metas e objetivos da empresa e conseqüentemente qual a tipologia ou formato da loja a ser adotado para o novo empreendimento, deve-se definir o mercado a ser atingido sempre através da “combinação de inserção de mercado versus estratégia de ancoragem”, como descreve ROCHA LIMA JR. [1996], e isto significa que o público alvo desejado resulta da definição da estratégia do mercado a ser inserido, e, em função deste, a região onde a loja será inserida.

O próximo passo, para a identificação do *público alvo*, é a definição do perfil de consumidores que irá comprar e as suas necessidades e anseios. No entanto, mais do que isso, é necessário que paralelamente se reconheça o processo decisório destes

possíveis consumidores⁷. Atualmente, além de considerações a respeito de diferenças do perfil demográfico do público alvo, tem se considerado o que podemos denominar de “perfil psicográfico” do segmento do mercado, isto é, como o ambiente físico, traduzido por sensações, cores, aromas, ruídos, etc. pode atuar nestes indivíduos de modo a produzir um referencial subjetivo de qualidade e que influência estes fatores teriam no ato da compra.

Como descreve UNDERHILL [1999], o primeiro princípio da “ciência do ato de comprar” é a mais simples possível: há características físicas, tendências, limitações, necessidades e anseios comuns a qualquer pessoa e o ambiente do varejo deve vir ao encontro destas características. Em outras palavras, lojas, bancos, restaurantes, *shoppings* e hipermercados devem buscar atender satisfatoriamente os indivíduos em termos de ambiente, receptividade, atenção, etc., aos quais estes locais foram destinados.

É justamente a experiência que cada indivíduo tem dentro destes locais que pode torná-lo um consumidor, fazendo com que ele forme um referencial de qualidade deste determinado ambiente e, a partir de então, adquirindo o hábito de compra, passe a fazer parte do que se denomina do consumidor que se pretende atingir para esse empreendimento. De acordo com UNDERHILL [1999], há diferenças óbvias nos consumidores baseadas em sexo, idade, renda e gostos, porém, por um outro lado, há também muitas similaridades. E então, pode-se questionar: o que leva à definição de um *público alvo* para uma loja de hipermercado?

Conforme já relatado, o consumidor está cada vez mais buscando locais onde a compra possa ser realizada com eficiência, isto é, encontrando o que necessita ou anseia, rapidamente. Todavia, apesar dos hábitos dos consumidores estarem sempre se modificando, a compra por comparação ainda é a principal motivação que leva um consumidor a um hipermercado, tendo em vista que este usualmente compara os preços divulgados nos meios de comunicação antes de decidir o destino de suas

⁷ O consumidor é o indivíduo que consome, não sendo necessariamente um cliente, ou seja, aquele que se dirige à loja para adquirir os produtos para sua família e/ou amigos. Neste texto, para simplificar, identifica-se tanto um quanto outro como consumidor.

e serviços, também são atributos da qualidade, isto é, referenciam a qualidade do empreendimento para o consumidor.

O *layout* e a disposição das mercadorias determinam a facilidade com que o cliente encontra os produtos, assim como a maneira como ele irá localizá-los, seja por necessidade, ou por impulso e, conseqüentemente, realizar o ato da compra.

3.2.4 Diversidade, complementaridade e serviços.

Conforme já abordado no Capítulo 1, o conceito de hipermercado já pressupõe que seja uma loja onde seja ofertada a maioria dos itens de produtos não-alimentícios e alimentícios, no maior número de marcas possíveis, dentro de um espectro esperado pelo público alvo desejado.

Além da diversidade, deve haver uma complementaridade da oferta, assim como ocorre em um *shopping center*, conforme descrito por ROCHA LIMA JR. [1996].

A imagem percebida de preço e qualidade dos produtos é referenciada pelo consumidor que faz a compra por comparação.

3.2.5 Padrão de atendimento

Apesar de os hipermercados serem basicamente lojas caracterizadas pelo auto-serviço, o atendimento, onde requerido, deve ser de acordo com o esperado pelo público alvo. Não será o mesmo de uma loja especializada, porém, deve atender às expectativas do consumidor.

3.3 Área de Influência

Uma empresa de varejo deve possuir um planejamento estratégico em relação ao mercado em que deseja atuar, e à sua inserção de mercado. Tendo a estratégia definida, parte-se para a busca dos mercados onde o produto deve ser inserido e posteriormente para uma procura de regiões com a característica de mercado exigida

para a implantação de um novo hipermercado, cujo processo de identificação não faz parte do presente trabalho.

ROCHA LIMA JR. [1996] relata que para determinados empreendimentos de *shopping centers*, o planejador poderá impor a condição de emular os anseios do público alvo, induzindo para que use, na estruturação de seu referencial, determinado atributo relevante *do shopping*, para que derive para ele sua escolha de comprar.

Estes atributos devem estar posicionados em um estado que, do ponto de vista do público alvo, represente um fato que o atraia para lá comprar. Este conceito, de se ter um conjunto de atributos, posicionados em um determinado estado, é denominado **sistema de ancoragem**⁸, neste caso, da loja do hipermercado. Este sistema de ancoragem, de alguma forma, deve cobrir as necessidades e anseios do **público alvo**, fazendo com que ele se desloque para a loja quando da decisão de realizar a compra.

No caso de uma rede de lojas de hipermercados, a estratégia de imposição do sistema de ancoragem já deve estar previamente definida. Em outras palavras, todos os atributos físicos assim como seus serviços e *mix* de produtos são, diferentemente de um *shopping center*, estabelecidos *a priori*. Resta apenas a tarefa de incorporar algumas mercadorias tipicamente da região a ser escolhida para implantar a loja (processo de regionalização do hipermercado).

Imposto o sistema de ancoragem e sua própria estratégia de formação, define-se a região onde será implantada a loja. Com o mercado e a região previamente definidos, inicia-se então uma minuciosa análise a respeito do comportamento do consumidor existente nesta região, com a finalidade de identificar o público alvo desejado.

É importante citar, que, muitas vezes, apesar de a localização parecer bastante propícia, pode-se chegar à conclusão de que não há naquela localidade um público alvo definido, de modo que as outras etapas do planejamento sejam cumpridas.

⁸ Sistema de ancoragem é o conjunto de atributos, posicionados em um determinado estado que, de alguma forma, cobre as necessidades ou anseios do público alvo. Esses atributos são hierquizados pelos consumidores de tal forma que a loja adquire uma ancoragem ou inserção de mercado resultante diretamente desta hierarquização.

Diante de tal situação, o planejador opta por simplesmente assumir que este público virá de outras regiões ou desiste desta localidade para buscar alternativa.

A primeira etapa desta fase de busca do *público alvo* é a determinação da *área de influência*, onde estará contido este público. No caso dos hipermercados, conforme já citado, são desejados consumidores que tendam a realizar compras tanto por conveniência como por comparação, porém, é desejável que o consumidor realize grandes compras, devido às próprias características desta tipologia de loja já descritas.

Para determinar a *área de influência*, arbitra-se um tempo em que se acredita que os consumidores se permitirão a levar para chegar até a loja. Este tempo varia muito de região para região e dos próprios hábitos dos consumidores, os quais são normalmente identificados em estudos relacionados ao comportamento do consumidor naquela região.

No caso de grandes metrópoles, para empreendimentos de varejo, e especificamente hipermercados, pode-se delimitar de duas a três áreas de influência através das respectivas isócronas. Se for o caso de um hipermercado com uma característica regional, pode-se delimitar uma área de influência terciária com maior tempo de deslocamento.

Para a determinação das futuras áreas de influência, são impostos tempos de deslocamentos que, pressupõe-se que o público-alvo irá assumir como confortáveis. Através de deslocamentos por automóveis em campo, são coletados os tempos obtidos de diversos pontos da região onde está inserido o local pretendido para a loja até este. Também são contabilizadas as barreiras físicas e geográficas, como rios, ferrovias e grandes avenidas, que normalmente determinam o caminho percorrido, independentemente do tempo. Com estes dados em mãos, são mapeados os pontos que resultaram das distâncias percorridas nos tempos de deslocamento impostos. Estes pontos traçam as isócronas que delimitam as áreas de influência primárias, secundárias e terciárias.

Dentro dessas áreas, iniciam-se análises a respeito dos potenciais consumidores para o empreendimento, as quais são comumente realizadas através de pesquisas de mercado, análises de dados secundários e levantamentos de campo. Por meio do cruzamento destas informações, é possível obter dados de números de domicílio, renda e gastos, traçar hábitos de consumo e chegar no *potencial de mercado* desta região, isto é, o quanto há de renda disponível do público-alvo para os itens da tipologia de loja que se pretende implantar.

3.4 Potencial de inserção mercadológica

A rigidez de um empreendimento de uma loja de hipermercado pode ser tão grande quanto à de um *shopping center*, uma vez que na hipótese de as vendas esperadas não acontecerem, não há a geração de receita periódica planejada. Sendo assim, a operação fica comprometida, pois, para produzir resultados positivos (lucros), deverão ser reduzidas as despesas.

Neste caso, a reversão da situação é muito difícil, pois, dependendo do motivo pelo qual a venda é relativamente baixa, haveria a necessidade de reciclar o empreendimento, o que pode até ser inviável. Portanto, é necessário que o empreendedor, ao decidir com base no *potencial de vendas* de um hipermercado, avalie com certo grau de segurança todos os dados que levaram a esta estimativa, e que não adote premissas muito agressivas.

ROCHA LIMA JR. [1996] sustenta a tese de que “o *potencial de vendas esperado* do *shopping center* deve ser extraído, sempre a partir da medida do potencial de mercado, mas com critérios exclusivos de inserção, em que a imposição do patamar de risco é direta e deverá ser do *empreendedor*, não do *planejador*.”_O mesmo deve ser considerado para o planejamento de uma loja de hipermercado.

Para essa avaliação, normalmente para um hipermercado, estima-se, em um primeiro momento, o *potencial de vendas* através de cálculos obtidos na fase de estudo do *potencial de mercado*. A partir do cruzamento desses dados, são obtidos os resultados como descrito adiante.

3.4.1 Potencial de mercado

Segundo ROCHA LIMA JR. [1996] define-se *potencial de mercado*⁹ como “o quanto há de disponibilidade de renda dentro de uma determinada área de influência para dispêndio nos itens de tipologia que se pretende comercializar no *shopping center*”. O mesmo conceito pode ser aplicado ao hipermercado, devido à similaridade já comentada.

Para MONETTI [1989], este seria definido como *gasto potencial do público alvo*, que seria obtido pelos estudos de distribuição do orçamento familiar, identificando-se a destinação dos gastos em grandes grupos de mercadorias que compõem o *mix*, no caso, de um *shopping center*. Normalmente, para hipermercados, da mesma maneira, o *potencial de mercado* é obtido através da relação entre “renda familiar total mensal na área de influência” e “percentual de gastos médios familiares”, porém por categoria (gêneros alimentícios, vestuário, eletrodomésticos).

3.4.2 Parcela de vendas retida pela oferta instalada¹⁰

Para ROCHA LIMA JR. [1996], depois de definida a área de influência e medido o seu *potencial de mercado*, faz-se a análise que está voltada para a estrutura existente de oferta de bens, destinada ao público alvo que esta na região de influência¹¹ para o mesmo público alvo. Por ação de pesquisa de campo, mede-se então o *potencial de vendas instalado*. MONETTI [1989] afirma que se trata do potencial de vendas dos estabelecimentos que atendem ao público alvo sob determinada de conforto sendo que, para uma parcela deste público e para determinadas mercadorias, esta condição de conforto pode ser equivalente aquela que será oferecida, sob condições semelhantes de acessibilidade.

⁹ Potencial de mercado é também denominado Potencial de consumo por alguns autores.

¹⁰ Também comumente denominado de Vendas retidas, Potencial de vendas instalado ou Parcela do mercado.

¹¹ “Não se trata de identificar o nível de oferta dentro da região de influencia, mas o nível de oferta que afeta o público alvo, estando ela dentro ou fora da região de influencia. [ROCHA LIMA JR. 1996]

Normalmente, é tido como a estimativa das parcelas de consumo retidas pela oferta já instalada na área de influência, considerando os deslocamentos dos consumidores que residem dentro da área de influência ou externamente a esta. Todavia, no caso dos hipermercados, não é raro que os planejadores acreditem que o empreendimento será capaz de atrair grande parte dos consumidores, apesar de estes já estarem sendo supridos pela oferta instalada.

3.4.3 Potencial de vendas residual¹²

Para ROCHA LIMA JR. [1996], o *potencial residual* disponível do *potencial de mercado* (também, denominado de potencial de consumo) da região de influência, será a fração do *potencial de mercado* que não encontra satisfação no *potencial de vendas instalado*, compatível com a qualidade que, no caso, o futuro *shopping center* poderá oferecer.

O conceito análogo pode ser aplicado aos hipermercados, isto é, aqueles consumidores não satisfeitos com estabelecimentos que possuem qualidades compatíveis, como localização, acessibilidade, conforto, preço e padrão de atendimento, e portanto não se fidelizaram nestas lojas, formam o potencial residual para o novo empreendimento, que deverá oferecer, no mínimo, a mesma qualidade da concorrência instalada.

Segundo MONETTI [1989], o *potencial residual* se define como a parcela obtida do *potencial existente* descontando-se a *parcela absorvida* por outros centros comerciais ou estabelecimentos comerciais ali já presentes.

De um modo geral, por meio do *potencial de vendas residual* identifica-se a demanda de consumo que não está sendo atendida adequadamente pela oferta localizada dentro da área de influência. Este público que representa esse potencial acaba por se deslocar para outros pólos comerciais mais distantes da área de influência. Para estimar as vendas esperadas da loja, é fato que este público alvo

¹² Também denominado de Mercado residual ou Potencial residual

desejado já está sendo suprido, adequadamente ou não, em algum outro estabelecimento.

É necessário, portanto, que nas pesquisas citadas anteriormente, sejam reconhecidos esses locais que estão suprimindo a demanda existente e que possuem um padrão de oferta razoavelmente equivalente, denominados *competidores*. Esses possivelmente devem ter identificado seus atributos que levam o consumidor à compra. Esses atributos de qualidade dos competidores possibilitam planejar como o novo hipermercado de tal modo que este tenha um referencial capaz de sobrepor os mínimos já estabelecidos pelos consumidores dentro desta área de influência.

3.4.4 Fatias de mercado para a loja ou potencial de vendas

Segundo ROCHA LIMA JR. [1996], uma parcela do *potencial residual* será absorvida pelo centro de compras que também estará capacitado para extrair uma parcela do *potencial de vendas instalado*, com padrão de qualidade equivalente. Para transitar deste para o *potencial de vendas*, deve-se impor sobre o *potencial residual* fatores de captação, que são arbitrados, e indicam o quanto deste volume de vendas disponível poderá ser despendido no *shopping center*. MONETTI [1989] afirma que, se for identificado que o potencial de compras da população alvo é suprido integralmente pelas ofertas destes 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.

Para dimensionar o quanto um hipermercado tende a capturar do potencial do mercado, os principais fatores mercadológicos das micro-regiões dentro da área de influência considera: acessos, meios de transporte urbano, oferta instalada, projetos em andamento e futuros, porte e atratividade do hipermercado.

Os índices de captura aplicados sobre o mercado residual e sobre as vendas do varejo instalado dependem do grau de atratividade arbitrado pelo planejador, ou seja, quanto maior a sua atratividade, os índices considerados tendem a ser maiores.

Esta competitividade relativa que uma loja pode possuir em relação a outras, também dependerá não só do padrão da qualidade dos atributos destas e da nova loja a ser inserida, mas também a quebra de um hábito de compra e uma fidelização já adquiridos e que, dependendo das características de parcela do público alvo, são de difícil ruptura.

ROCHA LIMA JR. [1996] afirma que, não há parâmetros amostrais disponíveis para indicar o quanto deste volume de vendas disponível poderá ser despendido, porém, continua ele, que se poderia alcançar um resultado analítico com um suporte em pesquisa de intenções junto ao público alvo, mas que, no entanto, seria frágil. Estes fatores de inserção segundo ele, são arbitrados de acordo com o padrão de risco que se pretende empreender.

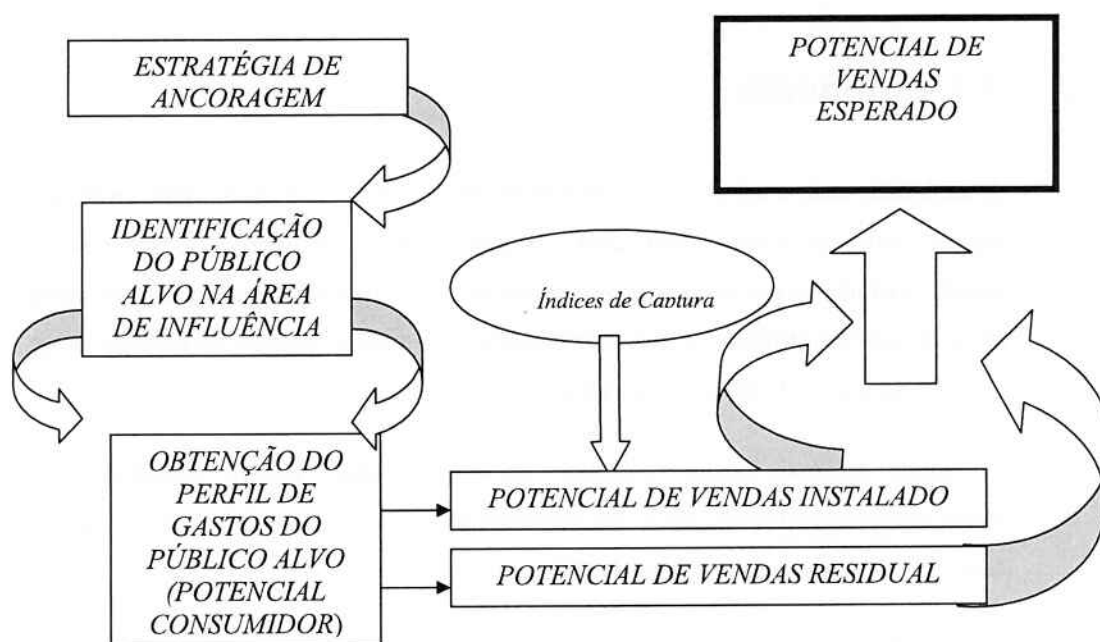
3.4.5 Captação externa

A captação externa é fato desejável, porém, se o planejamento for mais conservador, esta não é considerada no cálculo do *potencial de vendas*. Isso se deve ao fato de que se leva em conta o quanto empreendimentos de grande porte podem aumentar o seu poder de captação de mercado fora da área de influência.

Contudo, é evidente que, ao ser instalada uma nova loja, essa tende a trazer, além de novidades ao mercado existente, padrões novos de atributos referenciados pelos consumidores já habituados em realizar as compras em outros locais. Caso o atributo localização/acessibilidade for de melhor qualidade e os demais também coincidirem com as expectativas do público alvo, as chances de se quebrar o hábito de compra e tornar esse público externo parte da clientela da loja tende a ser muito alta. Esta é a chamada *captação externa* ou *captação de mercado*.

Pode-se admitir um fator de inserção em relação aos competidores tanto internos quanto externos à área de influência, contando com o fato de que a nova loja será mais atrativa do que os seus competidores em pontos percentuais. Conclui-se portanto, que a determinação do *potencial de vendas* deriva do processo resumidamente ilustrado na Figura 06.

Figura 06 – Potencial de vendas



4 ESTUDO DE CASO

4.1 Introdução

É analisada, neste capítulo, uma loja situada na cidade de São Paulo para a qual são demonstrados os dados, informações e conclusões para a estimativa do potencial de vendas quando do seu planejamento no ano de 2001. Tais informações fizeram parte do conjunto de atributos e elementos balizadores para a tomada de decisão de se investir na loja neste determinado local.

O estudo de caso busca apresentar os dados obtidos para a formatação do empreendimento previamente à sua implantação e fazer um paralelo com a doutrina teórica apresentada nos capítulos anteriores.

A contribuição adicional deste trabalho é a possibilidade de trazer informações operacionais atualizadas do hipermercado após a sua inauguração, de tal modo que possa reconhecer, feitas as devidas ressalvas, a proximidade entre a estratégia de formatação adotada e os resultados efetivamente alcançados no caso específico.

4.2 Público alvo e área de influência

4.2.1 Análise do perfil mercadológico do *site*

Uma área em São Paulo foi identificada como potencial localidade para uma nova loja de uma cadeia de hipermercados. Esta constatação provém de estudos preliminares que a tornam um ponto de partida para obtenção de dados e validação do potencial percebido.

Vale ressaltar que os estudos preliminares são conduzidos a partir de visitas *in loco* a potenciais competidores, análise de dados geográficos, demográficos e sócio-econômicos da região, e alguns estudos econômico-financeiros sintéticos para o

imóvel em questão. A maneira como estes estudos preliminares são conduzidos varia de acordo com diretrizes estratégicas das empresas varejistas.

Quadro 02 - Atributos da Loja

ATRIBUTOS		ESPECIFICAÇÕES
Área de Vendas Aproximada		8.000 m ²
Vagas de Estacionamento		A definir pela legislação e demanda do empreendimento
Horário de Funcionamento (sete dias)		8 às 22 horas
Lojas Complementares (Galeria)		Banco, Financeira, Lotérica, Farmácia, Tabacaria, Jornais/Revistas, Alimentação
Seções	Alimentos	Mercearia, Açougue, Horti Fruti, Frios e Laticínios, Congelados, e Bebidas
	Bazar	Tapetes, Cama, Mesa e Banho, Utilidades Domésticas, Papelaria, Brinquedos, Esportes, <i>Pet</i>
	Higiene e Limpeza	Perfumaria, Cosméticos, Produtos de Limpeza
	Vestuário	Confecções, Acessórios
	Móveis/Eletrrodomésticos	Móveis, Decorações, Eletrodomésticos, Eletroeletrônicos
	Reparos	Tintas, Ferramentas, Jardinagem, Automotivos e Químicos

Fonte: Dados fornecidos pelo empreendedor

A partir de então, o *site* acaba por determinar quais devem ser algumas das características físicas da loja, de acordo com as leis de zoneamento, uso e ocupação do solo. No Quadro 02, estão listados os atributos arbitrados e resultantes da viabilidade técnica para implantação física da loja.

O segundo passo foi a validação das premissas consideradas para o empreendimento em relação ao público alvo desejado e potencial de vendas. Iniciou-se o trabalho com uma pesquisa mercadológica da área em questão por meio de um *Sistema de Informação Geográfica* (SIG)¹³ na zona sudoeste da cidade de São Paulo, em região geográfica composta por doze distritos administrativos: Saúde, Cursino, Jabaquara, Moema, Campo Belo, Itaim Bibi, Vila Mariana, Sacomã, Cidade Ademar, Ipiranga, Jardim Paulista, Santo Amaro (os cinco primeiros abrangidos de forma total) e parte do conurbado município de Diadema, visando à implantação de um modelo de hipermercado.

¹³Estudo de mercado realizado com software específico, que estima por meio do cruzamento de análises espaciais e de informações demográficas e econômicas, a demanda e oferta da localidade em estudo.

O objetivo da pesquisa foi de aplicar uma metodologia que permitisse avaliar e mapear os atributos geo-mercadológicos pertinentes, a demanda do potencial existente na área de influência do *site* e sua correlação com a oferta instalada, diagnosticando os seguintes aspectos:

- O tamanho e as tendências de crescimento do mercado (público alvo);
- A localização, as características e o desempenho dos competidores instalados;
- O potencial de vendas e a inserção mercadológica para a nova loja.

Foram obtidos dados primários como acessos, vias, concorrência e desempenho de vendas através de trabalhos de campo, estimativas e dados secundários - população, domicílios, renda e gastos – obtidos em consultas ao banco de dados de informações oficiais do IBGE e da Prefeitura Municipal, entre outros. A análise abrange os seguintes aspectos:

- | | |
|----------------------------------|--|
| i. Local e Acessos: | Avaliação e mapeamento das características de localização e dos sistemas de acessos disponíveis ao site em estudo. |
| ii. Área de Influência: | Delimitação geográfica do mercado que poderá ser atraído por uma loja instalada no <i>site</i> , levando-se em consideração as condições de acesso, tempo de percurso e polarização do próprio <i>site</i> , isto é, a capacidade intrínseca da localidade ser um pólo comercial atrativo. |
| iii. População Residente: | Análise da população atual alocada na área de influência, bem como sua evolução e perfil de renda. |
| iv. Competidores: | Análise quantitativa e qualitativa da oferta de operações com gêneros alimentícios e identificação da atual estrutura de pólos varejistas neste mercado. |
| iv. Potencial de Mercado: | Cálculos de potencial específico de mercado concentrado na área de influência e estimativa de fatias |

que podem ser absorvidas pela futura loja, por categoria de produtos.

Como as condições de mercado seriam projetadas, a análise final foi condicionada a algumas premissas tomadas durante o desenvolvimento do processo do estudo mercadológico:

- A população, dentro da área de influência, cresce a uma taxa próxima daquela estabelecida, com base em dados secundários oficiais do IBGE (Censo Geral/1991, Censo Preliminar/1996 e 2000).
- Competidores de porte não seriam instalados no mercado durante o processo de implantação da nova loja, exceto aqueles já identificados e considerados no estudo.
- O comércio local não sofreria modificações substanciais em relação aos padrões atuais verificados e considerados no estudo.
- A futura loja deveria apresentar uma variedade de ofertas compatível com o perfil do público local, isto é, que atendesse os anseios e necessidades do público alvo, conforme definido anteriormente

4.2.1.1 Localização e acessibilidade

O *site* em estudo era composto por um conjunto de galpões com área de 11,0 mil metros quadrados, situado em avenida arterial, na zona sul de São Paulo, dentro da área demonstrada no mapa 01. Os principais aspectos de localização estão listados no Quadro 03, a seguir.

Quadro 03 - Aspectos de localização

POSITIVOS	NEGATIVOS
Ponto com extensa frente para a principal avenida e área física compatível para hipermercado de médio porte.	Presença do Aeroporto representa uma barreira estrutural para deslocamentos viários.
Posicionamento em ponto distribuidor de tráfego e importante via de ligação regional, que interliga os distritos de Campo Belo Jabaquara, Saúde e Vila Mariana.	
Corredor de comércio e serviços diversificados, de médio grau e de atratividade, que atende a população residente local, flutuante fixa e ocasional.	
Proximidade à Estação de Metrô, por onde circulam cerca de 20 mil passageiros.	
Excelentes condições de visibilidade, permitindo a multiplicação de imagem e marca do hipermercado, para o público local e micro-regional.	
Entorno com ocupação diversificada, mesclando: <ul style="list-style-type: none"> • Segmento residencial - unidades de classes média-alta e média. • Segmento comercial – estabelecimentos de padrão operacional bom e médio. • Alta densidade populacional com presença dos padrões horizontal e vertical e imóvel de boa qualidade. 	
Ponto conhecido pela população local e regional, pela característica de “ponto de passagem” e corredor comercial.	
Forte concentração de empregos de comércio e serviços no entorno.	

Fonte: Levantamento local

O Quadro 03 mostra os principais aspectos de acesso, que são atributos importantes para a escolha da localização, uma vez que esses levam ou não o consumidor a ponto de venda.

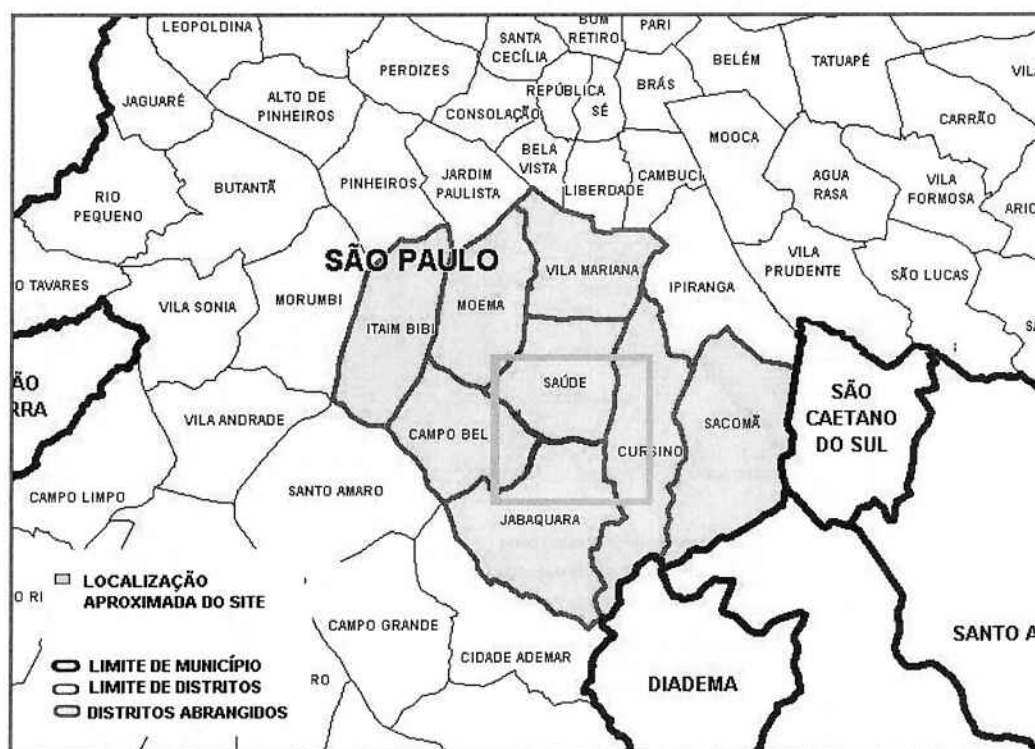
Através das características abaixo relacionadas, pôde-se afirmar que o *site* possui muitos pontos positivos em relação a este aspecto. O mapa 01, a seguir, mostra a região escolhida para a localização do site.

Quadro 04-Principais aspectos de acessos

POSITIVOS	NEGATIVOS
Acesso local direto ao site realizado por duas vias. Ambas possuem sentido duplo de tráfego, sendo que a primeira é duplicada e apresenta três faixas de rolamento em cada sentido.	Há possibilidades de surgimento de congestionamentos nas imediações em horários de pico. Algumas vias que compõem o sistema viário principal regional também representam barreiras estruturais.
Acesso regional é eficiente, com a maioria das vias duplicadas.	
As condições de retorno são igualmente fáceis pela possibilidade de contorno na própria quadra onde está posicionado o site, acessando praticamente todos os eixos de ligação regional que convergem para o local.	
A barreira estrutural representada por quaisquer outras avenidas próximas é facilmente transponível através de viadutos	

Fonte: Levantamento local

Mapa 01 - Localização



Como a principal avenida que leva ao *site* representa uma via de ligação, no contexto regional, foi importante medir a intensidade do volume de tráfegos por dia para

dimensionar a captação do público alvo por este acesso. Foi levantado em campo que o volume de tráfego de veículos nas vias que circundam o *site*, pode ser considerado expressivo, com cerca de 30.000 veículos (período entre 8 horas e 22 horas), nesta avenida.

Através de levantamentos de campo, este quantitativo de automóveis particulares representa 80% do volume total motorizado e o de transporte público (ônibus e vans) corresponde a 10%.

Na principal avenida de acesso há uma leve superioridade no volume desse fluxo no lado oposto ao *site*, que representa cerca de 50% do total, com variações de acordo com o horário. O tráfego de pedestres é expressivo, assim como a oferta de transporte urbano público que é compatível com a polarização local.

4.2.2 Área de Influência

Mapa 02- Área de influência



Considerou-se, como Área de Influência Principal para um hipermercado no *site* em estudo, as seguintes áreas geográficas, abrangidas por tempo de percurso motorizado:

- i. **Primária - isócrona de 5 minutos**
- ii. **Secundária - isócrona de 10 minutos**
- iii. **Terciária - isócrona de 15 minutos**

Para maior detalhamento e avaliação do potencial mercadológico, segmentou-se estas áreas em áreas geográficas homogêneas, de acordo com a ocupação urbana e barreiras estruturais. O mapa 02, a seguir, mostra a abrangência geográfica da Área de influência e o quadro 5 mostra a composição dos Bolsões contidos na área de influência.

Quadro 05 – Composição da área de influência

Área de Influência	Isó-Crona +	Distritos	Abrangência (Raio médio km)	Bolsões	Bairros Abrangidos
Primária	5	Saúde (P)	0,8	P1	Indianópolis
		Jabaquara (P)	0,9	P2	Saúde
			1	P3	P. Imperial, Monte Alegre, S. Judas
			0,9	P4	V. Guarani
			0,9	P5	P. Jabaquara, J. Oriente
Secundária	10	Saúde (P)			Campo Belo, V. Congonhas
		Jabaquara (P)	2,2	S1	V. Olímpia, Moema, J. Novo Mundo
		Cursino (P)	3,4	S2	V. Clementino, Mirandópolis, Ch. Inglesa,
		Moema (P)	2,5	S3	V. do Bosque
		Campo Belo (P)	2,5	S4	V. S. Estéfano, V. das Mercês, Bosque da Saúde, J. da Saúde.
		Itaim Bibi (P)	2,7	S5	Água Funda, V. Morais, v. Brasilina
		Vila Mariana (P)	2,4	S6	Cid. Vargas, V. Encontro, V. Fachini,
		Sacomã (P)			V. Campestre
Terciária	15				V. Catarina, J. Anchieta, Cid. Leonor, Jabaquara, V. Babilônia, V. Paulista, Aeroporto, V. Aeroporto
		Jabaquara (P)			Ch. Monte Alegre, Jd. dos Estados, Jd. Cordeiro, Alto da Boa Vista,
		Cursino (P)	2,3	S7	Jd. Petrópolis, Brooklin Velho, V1. União, V1. Carmem, Jd. das Acácias,
		Moema (P)	3,9	T1	V1. Gertrudes, V1. Cordeiro
		Campo Belo (P)	5,1	T2	Ch. Monções, Brooklin
		Itaim Bibi (P)	5,3	T3	V1. Funchal, Itim Bibi, V1. Nova Conceição
		Vila Mariana (P)	4,9	T4	Jd. América, Paraíso
		Sacomã (P)	4,3	T5	V1. Mariana, Jd. da Glória
					V1. São José, Jd. São Miguel, V1. Gumercindo, V1. Brasília Machado, V1. Moinho Velho, Jd. Providência, V1. Vera
		Cidade A demar (P)	4	T6	V1. Elisio, Jd. Bandeirantes, V1. Vermelha, Jd. Botucatu, Jd. Maria Estela, Pq. Bristol, V1. Cristina, Jd. São Savério, Jd. Celeste
		Ipiranga (P)	3,9	T7	Jd. Alvorada, V1. S. Dirce, Jd. das Nações, V1. Marina, V1. São Vicente, Mamede
		Jd. Paulista (P)			V1. Clara, V1. Patrimonial, Jd. Bom Clima, Americanópolis, V1. Império, Jd. Scaff, V1. Ema
		Santo Amaro (P)	5,4	T8	Jd. Nosso Lar, Jd. Cupece, Jd. Cidália, V1. São Paulo, V1. Canaã, Jd. Prudência, Jd. Harmonia, Nova Caledônia, V1. Mascote, V1. Alexandria, Jd. Brasil
			3,7	T9	

4.3 População Residente, Domicílios e Renda

Há uma população residente estimada em 1.062,7 mil habitantes distribuídas de acordo com o quadro 07, sendo que a taxa de crescimento anual (T.C.A.) considerada de 0,8% ao ano, segundo o IBGE, permitiu uma projeção até 2007, nas seguintes distribuições relacionadas no Quadro 06.

Quadro 06 – Distribuição e evolução populacional

Área de Influência	Taxa de Crescimento Anual (%)	Taxa de Crescimento Anual acumulada 1991-2001 (%)	População (x mil)					Densidade (hab/ha)
			1991	2001	%	2004	2007	
Primária	0,8	9,9	91,5	100,6	9,5	102,9	105,3	137,8
P1	0,3	11,8	16,7	18,6	1,8	18,8	19	98
P2	0,4	11,8	19,7	22,1	2,1	22,3	22,6	138
P3	1,5	11,8	22,7	25,4	2,4	26,5	27,7	195,1
P4	1	6,4	13,3	14,2	1,3	14,6	15,1	168,9
P5	0,5	6,5	19,1	20,3	1,9	20,6	20,9	122,5
Secundária	1,2	10,9	399,7	443,3	41,7	459	475,4	140,2
S1	1	9,8	42,8	47	4,4	48,3	49,7	131,9
S2	2	24,1	71,6	88,9	8,4	94,3	100,1	149,9
S3	1,5	11,8	72,1	80,6	7,6	84,3	88,1	165,2
S4	1,2	6,4	33,1	35,2	3,3	36,5	37,9	121,9
S5	0,5	6	44,9	47,6	4,5	48,3	49	138,7
S6	0,8	6,4	48,1	51,2	4,8	52,4	53,7	134,1
S7	0,7	6,6	87,1	92,8	8,7	94,8	96,8	130,4
Terciária	0,7	2,1	473,7	518,8	48,8	529,5	540,6	116,1
T1	1,1	3,3	41,9	48,3	4,5	49,9	51,6	66,3
T2	1,5	4,6	32,6	40	3,8	41,8	43,7	123,8
T3	1,3	4	32,4	40,1	3,8	41,6	43,3	104,9
T4	0,8	2,4	59,3	67,1	6,3	68,7	70,4	115,9
T5	1,3	4	33,5	37,6	3,5	39,1	40,6	126,7
T6	0,3	0,9	44,9	47,8	4,5	48,3	48,7	134
T7	0,2	0,6	88,6	91,6	8,6	92,2	92,7	122,8
T8	0,3	0,9	95,8	99,8	9,4	100,7	101,7	141,4
T9	0,5	1,5	44,5	46,4	4,4	47,1	47,9	132
Total	0,9	2,7	964,9	1.062,70	100	1091,4	1.121,20	127,1
São Paulo	0,8	8,8	9.646,20	10.494,20	-	10.762,90	11.038,40	68,50

Fonte: IBGE - Base: Janeiro 2001

A população contida na área de influência representa cerca de 10% do total da cidade, com maior concentração na área terciária (49%). A taxa média de crescimento anual estimada para o mercado em estudo (com base no último Censo) é de 0,9 % ao ano, superior à média da cidade (0,8% a.a.).

Admitindo-se a manutenção das taxas para os próximos anos (médio prazo), projeta-se um incremento de + 58,5 mil habitantes até o ano 2007 (cerca de 5% do total

atual), prevendo também um aumento na participação sobre o total das cidades. A densidade populacional (127 habitantes por hectare) é quase duas vezes a média da cidade (68 habitantes por hectare).

4.3.1 Domicílios

A distribuição dos domicílios no mercado apresenta o cenário demonstrado no Quadro 07. A população residente está alocada em 313,7 mil domicílios, representando uma densidade de 3,4 habitantes por domicílio, inferior à média da cidade de São Paulo (3,7).

Quadro 07 - Distribuição e evolução dos domicílios

Área de influência	Domicílios (x mil)					Domicílios Próprios (% sob total)	Índice de verticalização (% do total da cidade)	Habitantes por Domicílio
	1991	2001	%	2004	2007			
Primária	27,5	30,2	9,6	30,9	31,6	63,8	34,3	3,3
Secundária	118,4	132,1	42,1	136,9	142,1	63,5	35,6	3,4
Terciária	137,7	151,5	48,3	154,8	158,2	60,7	28,9	3,4
Total	283,5	313,7	100	322,6	331,8	62,2	32,2	3,4
São Paulo	2630	2861	-	2935	3010	61,4	20,2	3,7
% da Área de influência na cidade	10,8	11	-	11	11	-	-	-

Fonte: IBGE- Base: Janeiro 2001

A maior concentração encontra-se na Área Secundária (48%) e os domicílios totais representam cerca de 11% do total na cidade, com índice de verticalização (apartamentos) estimado em 32% contra 20% na cidade, fato este que decorre da presença de diversos bairros com edifícios de alto e médio padrão.

A participação dos domicílios próprios é de 62% no mercado em estudo, próximo da média da cidade, porém esse índice não necessariamente representa um conceito de riqueza, já que é comum alto índice de domicílios próprios em locais de renda baixa.

4.3.1.1 Composição Socioeconômica

A distribuição dos domicílios por classes sociais, de acordo com o critério IBGE, indica o seguinte cenário para o mercado demonstrado no Quadro 08 abaixo:

Área de influência	Domicílios (x mil) por Classe Social (Renda Média Familiar- R\$/mês) – 2001											
	A		B		C		D		E		Total	
	+ de 4.530,00		1.511,00 a 4.530,00		605,00 a 1.510,00		303,00 a 604,00		até 302,00			
	Quanti- dade	%	Quanti- dade	%	Quanti- dade	%	Quanti- dade	%	Quanti- dade	%	Quanti- dade	%
Primária	7.1	9.5	11.4	11.2	6	8.2	3.4	8.1	2.2	9.9	30.2	9.6
Secundária	33	44.1	43.1	42.5	28.9	40	17.1	40	9.9	45	132.1	42
Terciária	34.8	46.4	47	46.3	37.8	52	21.8	52	10.1	46	151.5	48
Total	75	100	101.5	100	72.8	100	42.2	100	22.2	100	313.7	100
São Paulo	304.4	-	799.6	-	940.3	-	585.3	-	231.8	-	2861	-
Distribuição (%)	10.6	-	27.9	-	32.9	-	20.5	-	8.1	-	100	-
% A.I. na Cidade	24.6	-	12.7	-	7.7	-	7.2	-	9.6	-	11	-

Quadro 08 – Distribuição dos domicílios por classe social

Fonte: IBGE- Base: Janeiro 2001

A maior incidência de domicílios encontra-se na classe “B”, com 32%, seguido pela classe “A” (24%). Esses domicílios de maior renda (“A+B”) representam cerca de 56% do mercado, contra a média de 39% na cidade. Os domicílios qualificados correspondem a aproximadamente 16% do total existente na cidade, indicando uma forte concentração qualitativa.

4.3.1.2 Lançamentos imobiliários

Nos últimos três anos foram lançados 276 empreendimentos residenciais (edifícios) na área de influência, totalizando 16.362 apartamentos, não contemplando conjuntos habitacionais populares, com a distribuição conforme demonstrada no Quadro 09.

Estes apartamentos representam cerca de 14% do total lançado na cidade no mesmo período e o preço médio por metro quadrado é mais que duas vezes superior à média da cidade.

Quadro 09 – Lançamentos Imobiliários

Área de influência	N° de Lançamentos	N° de Aptos. (por dormitório)						%	Área Útil dos apartamentos	Preço Médio dos Apartamentos (R\$ mil)	Preço Médio (R\$/m²)
		1	2	3	4	5	Total		(m²)		
Primária	18	90	381	218	34	-	723	4,4	70	109,4	1.554
Secundária	151	3.884	2.333	2.208	1.103	38	9.566	58,5	73	175,1	2.410
Terciária	107	1.652	1.341	2.168	897	15	6.073	37,1	81	178,6	2.198
Total	276	5.626	4.055	4.594	2.034	53	16.362	62,9	76	173,5	2.291
São Paulo	1434	18.327	51.905	33.631	8827	147	112.837	-	74	81,3	1.106
% A.I. na Cidade	19,2	31	8	14	23	36,1	15	-	-	-	-

Fonte: EMBRAESP – Dezembro 1997 à Dezembro 2000

O maior número de apartamentos lançados ocorreu na Área Secundária (58%) e notadamente na região de Moema com 27%, seguido pela região da Saúde, com 15%. O preço médio por metro quadrado mais elevado (R\$ 3.876) encontra-se na região do Itaim Bibi.

Cerca de 34% dos apartamentos lançados são de 1 dormitório e 28% de 2 dormitórios, diferente da média da cidade que apresenta percentuais de 16% e 30%, respectivamente para esses padrões de imóvel.

4.3.1.3 - Distribuição da Renda

A unidade de referência adotada para os cálculos de potencial de consumo são os “domicílios”, uma vez que os índices de percentuais de gastos específicos publicados pelo IBGE têm como base esta unidade de medida.

Os resultados de renda, demonstrados no Quadro 10, provêm de informações dos setores censitários do IBGE (base nos anos de 1991 e 1996), ajustados para 2000, através de estimativas, tendo como referência as variações do salário mínimo, ao longo do período.

Esta renda não contempla as possíveis distorções geradas em função da economia informal e desemprego, tendo como base a relação de que um salário mínimo equivalia a R\$ 151,00.

Quadro 10 – Distribuição da Renda

Área de influência	Nº de Domicílios 2001 (x mil)	% do Total	Renda média 2001 (R\$/mês)		Renda total 2001 (R\$ milhões/mês)	%	Renda total (R\$ milhões/mês)			
			Familiar	Per Capita						
Primária	30,2	9,60%	2.628	789	79,3	9,30%	81,1	9,2	82,9	9,1
Secundária	132,1	42,10%	2.800	834	369,7	43,50%	385,6	43,9	402,2	44,3
Terciária	151,5	48,30%	2.649	774	401,3	47,20%	412,3	46,9	423,7	46,6
Total	313,7	100%	2.710	800	850,3	10000%	878,9	100	908,8	100
São Paulo	2.861,40	-	1.622	442	4.640,40	-	4.759,20	-	4.881,00	-
% A.I. na Cidade	11	-	-	-	18,3	-	18,5	-	18,6	-

Fonte: IBGE

Os domicílios do mercado em estudo apresentam uma renda média mensal de R\$ 2.710,00, 67% superior à média da cidade (R\$ 1.622,00), gerando um volume total de renda mensal estimado em R\$ 850,3 milhões (18% da cidade). Projeta-se uma renda total de R\$ 908,8 milhões para o ano 2007, com incremento de R\$ 58,5 milhões sobre o volume atual (+ 7%).

4.4 Competidores

A presença de pólos comerciais e de serviços no mercado em estudo interfere diretamente no comportamento dos consumidores locais, ajudando a definir seus hábitos e preferências por locais de compras. Seu perfil de especialização, qualidade das operações e grau de atratividade refletem também no desempenho de vendas de novas unidades a serem implantadas.

A presença de micro pólos de comércio e serviços é uma característica marcante na área de influência e as maiores concentrações estão nos principais eixos comerciais existentes dentro da área de influência. Arbitrando-se um grau de atratividade para cada um destes pólos, chegou-se à conclusão que, em média, a atratividade é fraca.

Em relação a *shopping centers*, foi constatada a presença de cinco empreendimentos caracterizados como *shopping centers* de vizinhança e regionais em operação na Área de Influência, além de um importante empreendimento de médio porte em construção.

Quadro 11 – Shopping centers na área de influência

Shopping	Tipo	ABL (m2)	Nº de Lojas	Nº de Âncoras	Distância ao Site (km)
Ibirapuera	Regional	51.770	504	10	3,1
Plaza Sul	Regional	26.880	266	4	2,1
Décor Center	Tematizado	3.500	35	-	1,7
D&D	Tematizado	11.850	134	2	5,8
Multishop	Turn Over	5.000	286	-	5,3
Sub Total	-	99.000	1225	16	-
Santa Cruz (*)	Regional	17.000	150	3	3,5
Total	-	116.000	1375	19	-

Fonte: ABRASCE (*) em construção – Janeiro 2001
ABL = Área Bruta Locável

Outros *shoppings* que exercem atratividade sobre consumidores na Área de Influência são o Interlagos/Interlar (6,0 km) e o Paulista (6,5 km), o primeiro ancorado por lojas de hipermercado.

Há também um total de 50 estabelecimentos na Área de Influência (que atuam na comercialização de categorias de produtos comuns em *mix* de hipermercados), que possuem importância pelo desempenho no contexto do varejo local. A predominância está no grupo mini-mercados (36%), conforme demonstra o quadro 12, a seguir.

Quadro 12 – Estabelecimentos de varejo - geral

Área de Influência	Mini Mercados	Eleto-eletrônicos	Vestuário	Artigos Diversos	Home Centers	Total	%
Primária	2	-	1	-	1	4	8
Secundária	8	11	4	4	4	31	62
Terciária	8	-	-	-	7	15	30
Total	18	11	5	4	12	50	100
% do Total	36	22	10	8	24	100	-

Fonte: Dados pesquisados no local - 2001

4.4.1 Distribuição por Área de Influência

Existe, na Área de Influência, 44 unidades em operação no segmento de comércio de gêneros alimentícios (de maior importância para o hipermercado), com um total de 59,2 mil m² de área de vendas, apresentando a seguinte distribuição por modelo de operação. A maior presença de pontos de venda é dos supermercados, com 40 unidades (91%) e 33,7 mil m² de área de vendas (57%), seguido pelos hipermercados, com 4 lojas e 25,5mil m² de área de vendas (43%).

Quadro 13 – Distribuição da oferta (área de vendas de hipermercados) dentro da área de influência

Área de influência	Lojas por Tipo						Total		
	Hipermercados	Área de vendas (m ²)	Atacadistas	Área de vendas (m ²)	Supermercados	Área de vendas (m ²)	Lojas	Área de vendas (m ²)	%
Primária	-	-	-	-	5	3.100	5	3.100	5,2
Secundária	3	19.000	-	-	15	10.300	18	29.300	49,5
Terciária	1	6.500	-	-	20	20.350	21	26.850	45,3
Total	4	25.500	-	-	40	33.750	44	59.250	100
%	9,1	43	-	-	90,9	57	100	100	-
Média	-	6.375	-	-	-	844	-	1.347	-

Fonte: FUNDAÇÃO ABRAS

A área de vendas média no mercado é de 1.347 m², resultante das médias de 844 m² para os supermercados e 6.375 m² para os hipermercados. Não há operações caracterizadas como atacadistas na área de influência. Há **cinco** marcas de redes mais importantes do setor presentes no mercado e **todas** possuem mais de uma unidade:

Quadro 14 – Distribuição da Oferta-rede com maior presença dentro da área de influência

Marca	Nº de lojas	% no Mercado	Nº de check-outs	% no Mercado	Estacionamento	% no Mercado	Área de vendas estimada (m ²)	% no Mercado
PA	18	40,9	248	36,8	1.654	20,3	19.350	32,7
B	12	27,3	116	17,2	829	10,2	9.250	15,6
S	5	11,4	83	12,3	651	8	6.200	10,5
E	2	4,5	106	15,7	3.400	41,8	13.500	22,8
TN	2	4,5	23	3,4	70	0,9	850	1,4
Total	39	88,6	576	85,4	6.604	81,2	49.150	83

Fonte: FUNDAÇÃO ABRAS

4.4.2 Desempenho de Vendas e Relação de Atendimento

Quadro 15 – Aspectos das ofertas por rede

Tipo	Nº de lojas	%	Área de Vendas Estimada (m²)	%	Venda Total (R\$ mil) (*)	%	Venda/m² (*)
Hipermercados	4	9,1	25.500	43	31.200	40,2	1.224
Supermercados	40	90,9	33.750	57	46.400	59,8	1.375
Total	44	100	59.250	100	77.600	100	1.310

Fonte: ABRAS Estimativa - base = Janeiro 2001

A venda média por metro quadrado é de **R\$ 1.310,00** e o volume total de vendas mensais destas lojas é estimado em **R\$ 77,6 milhões/mês** conforme demonstrado no quadro 16.

Uma expressiva parcela deste volume provém de fora da área de influência, direcionado principalmente para dois hipermercados e um supermercado, posicionados na Área Secundária e também para um hipermercado, localizado na Área Terciária.

4.4.3 Oferta Externa

Outras operações atrativas, posicionadas fora da Área de Influência (relativamente distantes do *site*), mas que capturam parcelas importantes de consumidores do mercado em estudo são:

Quadro 17 – Competidores externos

Distância ao site (raio-km)	Concorrentes
Até 7 Km	7 hipermercados e 1 atacado
De 7 a 10 Km	6 hipermercados e 2 atacados

Janeiro 2001

4.5 Resultados Obtidos

4.5.1 Demanda específica (%)

A partir da pesquisa do orçamento familiar (POF) de 2001, realizada pelo IBGE anualmente e que segmenta os gastos por grupos de produtos e por classe social, foi realizada a ponderação dos gastos, de acordo com a distribuição de domicílios e das respectivas classes, em cada um dos setores que compõem a área de influência.

Considerando-se as categorias de produtos que se pretende comercializar pela futura loja agrupou-se os índices de gastos em **cinco** segmentos, com a composição apresentada no quadro 18:

Quadro 18 – Composição de gastos em supermercados e hipermercados

Categoria	Principais Produtos	% da Renda em Gastos
Gêneros Alimentícios	Cereais, Legumes, Farinhas, Massas, Tubérculos, Raízes, Açúcares e Derivados, Hortaliças, Verduras, Frutas, Carnes Frescas, Pescados, Carnes Industrializadas, Aves, Ovos, Leite e Derivados, Panificados, Bebidas, Óleos, Gorduras, Enlatados, Conservas, Sal, Condimentos, etc.	16,5
Higiene e Limpeza	Artigos de Limpeza e Cuidados Pessoais	2,5
Artigos Diversos/Bazar	Utensílios de Copa, Cozinha, Metal, Louça, Artigos de Plástico, Papel, Tapetes, Cortinas, Cds, Brinquedos, etc.	3,0
Eletroeletrônicos	Eletrodomésticos, Eletroeletrônicos, Informática, etc.	3,5
Vestuário	Roupas, Calçados, Acessórios, Armarinhos, Cama, Mesa e Banho, etc.	4,5
Total	-	30,0

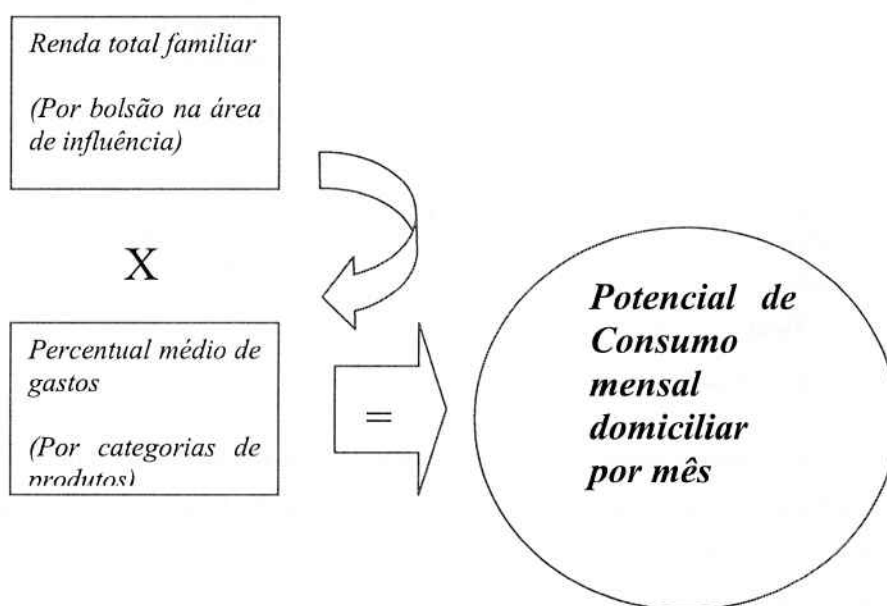
Fonte: IBGE Base: Janeiro 2001

Esses percentuais variam, ainda, de acordo com a renda média domiciliar média distribuída em diferentes regiões dentro da Área de Influência. A exceção das categorias de Artigos Diversos/Bazar e Vestuário, para os demais quanto maior a renda, menor o percentual de gastos.

4.5.2 Potencial de Mercado

4.5.2.1 Potencial de Consumo

Figura 07 – Obtenção do potencial de consumo



O potencial de consumo foi obtido através da relação **renda total mensal do mercado X o potencial de gastos médios familiares** para as **cinco** categorias consideradas, onde se verifica o seguinte volume total mensal de recursos para o ano referência de 2001 conforme Quadro 19 a seguir:

Quadro 19 – Potencial de Consumo

Área de influência	Volume de Renda (R\$ x milhões/mês)	% do Total ↓	Demanda (R\$ x milhões/mês)*	% do Total ↓
Primária	79,3	9,3%	20,4	10,0%
Secundária	369,7	43,5%	90,3	44,0%
Terciária	401,3	47,2%	94,3	46,0%
Total	850,3	100,0%	205,0	100,0%

* Gêneros Alimentícios, Higiene e Limpeza, Artigos Diversos, Vestuário, Eletroeletrônicos - 2001

Exemplificando, considerando o volume de renda em 2001 para a área de influência **primária** (R\$ 79,3 milhões ao mês) e multiplicando pela porcentagem da renda em gastos nas cinco categorias (somente da área primária, e não o total, demonstrado no quadro 18) temos o resultado de R\$ 20,4 milhões e assim sucessivamente, conforme exemplo no quadro 21:

Quadro 20 – Obtenção Potencial de consumo

ÁREA DE INFLUÊNCIA	RENDA TOTAL FAMILIAR (R\$ MIL / MÊS)			POTENCIAL DE CONSUMO/MÊS (R\$ MIL)		
	% DE GASTOS					
	2.001	2.004	2.007	2.001	2.004	2.007
PRIMÁRIA						
TOTAL	79.293	81.052	82.867	20.440	20.904	21.383
Gêneros alimentícios		13,2		10.475	10.715	10.962
Higiene/Limpeza		2,0		1.587	1.623	1.661
Eletroeletrônicos		3,0		2.349	2.403	2.459
Artigos diversos		3,0		2.406	2.460	2.515
Vestuário		4,6		3.622	3.703	3.786

Base: Janeiro 2001

4.5.2.2 Parcela de vendas retidas pelo mercado – varejo local

Para estimativa desses volumes, utilizou-se como referência o levantamento da oferta específica e atratividade dos pólos comerciais por segmentos da área de influência, onde se projeta os seguintes valores de retenção:

Quadro 21 – Vendas retidas – varejo local

Área de influência	% Residual	Volume de Mercado Residual (R\$ x milhões/mês) *	% do Total
Primária	66	13,4	12,1
Secundária	45	40,7	36,7
Terciária	60	57,0	51,3
Total	54	111,1	100,0

Fonte:Dados estimados * retenção interna na própria Área de Influência - Base: Janeiro 2001

4.5.2.3 Mercado Residual

A maioria dos pólos comerciais na área de influência apresenta médio e forte grau de atratividade, gerando forte flutuação interna de consumidores e também externa, principalmente em direção aos shoppings e pólos comerciais das regiões de Jardim Paulista e Campo Grande, localizados fora da Área de Influência. O potencial residual estimado no mercado em estudo, para o ano referência de 2001, é o seguinte:

Quadro 22 – Mercado residual

Área de influência	% residual	Volume de mercado residual (R\$ milhões/mês) (*)	%
Primária	66		12,1
Secundária	45	40,7	36,7
Terciária	60	57	51,3
Total	54	111,1	100

Fonte :Dados estimados * retenção interna na própria Área de Influência - Base: Janeiro 2001

4.5.3 - Fatias de mercado / Potencial de vendas

O dimensionamento das fatias de mercado para um *hipermercado* considera os principais fatores mercadológicos de cada setor da Área de Influência, em especial:

- i. as condições de acesso para os potenciais consumidores
- ii. os meios de transporte urbano
- iii. a oferta já instalada e os projetos em andamento

iv. o porte, imagem da marca e atratividade da nova loja

v. a proximidade a outros competidores importantes

Dessa forma, projeta-se que a loja obterá expressiva atratividade sobre os consumidores da Área Primária e atratividade moderada na Secundária e Terciária. Através da ponderação das fatias em cada mercado atinge-se um índice de captação sobre o Mercado Residual e sobre a Oferta Instalada. Desta forma, tem-se o seguinte potencial de vendas estimado para a loja, para o ano referência 2001.

Quadro 23 – Fatias de captura

Área de influência	Sobre o mercado residual		Sobre o varejo instalado		Volume Total (R\$ milhões/mês) (*)	%
	%	Volume (milhões/mês) *	%	Volume (milhões/mês) *		
Primária	17	2,3	7	0,5	2,8	41
Secundária	6	2,3	1	0,5	2,8	40,8
Terciária	2	1,1	0	0,1	1,2	18,2
Total	5	5,7	1	1,2	6,8	100

Fonte: Dados estimados * Gêneros Alimentícios, Higiene e Limpeza, Artigos Diversos, Vestuário, Eletroeletrônicos
Base: Janeiro 2001

Para a obtenção destes índices, deve ser feita uma análise no histórico de outras lojas, sua inserção no mercado, onde se situa e avaliar como se dá a inserção. No momento em que então uma nova loja segue uma estratégia de ancoragem em um mercado similar, pode-se adotar os índices também similares. É importante também ser levado em conta o risco que pode ser assumido ao adotar a estratégia de ancoragem e os índices de capturas subseqüentes.

4.5.4 Captação externa

O *site* para a futura loja reúne algumas das condições necessárias para ampliação de atratividade, tais como:

i. localização em importante via de ligação regional

ii. ponto de confluência e distribuição de tráfego

- iii. **pólo comercial de média atratividade**
- iv. **local de passagem para consumidores flutuantes,**
- v. **boa visibilidade local para o grande fluxo de veículos**
- vi. **vizinhança com equipamentos que geram atratividade natural**
- vii. **proximidade à Estação do Metrô**

Considerando que parte da população flutuante fixa do entorno já está contemplada na projeção de potencial, trabalhou-se com índices mais conservadores para aplicação das fatias de captação externa:

Quadro 24 – Fatias de captação externa

Categoria	% (captura de vendas nestas categorias)
Gêneros Alimentícios	6,0
Higiene e Limpeza	6,0
Eletroeletrônicos	3,0
Artigos Diversos	4,0
Vestuário	1,0
Média	5,3

Fonte: Dados arbitrados pelo empreendedor - 2001

4.5.5 Estimativa do Potencial de Vendas

Essas fatias de captura externa resultam num potencial de vendas adicional de cerca de R\$ 0,4 milhão por mês em 2001. Logo, projeta-se um volume de vendas final em torno de R\$ 7 milhões por mês para o ano referência de 2001.

Quadro 25 – Potencial de vendas final

Categorias	Potencial de vendas (R\$ mil/mês)			Captação Externa (%)	Volume de Captacao externa (R\$xmil/mês)			Potencial de Vendas final (R\$xmil/mês)		
	2001	2004	2007		2001	2004	2007	2001	2004	2007
Gêneros Alimentícios	4.567	4.693	4.823	6	274	282	289	4.841	4.974	5.112
Higiene / Limpeza	631	648	665	6	38	39	40	668	686	705
Eletroeletrônicos	515	527	540	3	15	16	16	530	543	556
Artigos Diversos	782	801	821	4	31	32	33	813	833	854
Vestuário	352	361	371	1	4	4	4	355	365	374
Total	6.846	7.029	7.220	5,3	362	372	382	7.208	7.401	7.602

Base: Janeiro 2001

Considerando a área pré-definida para a nova loja (8.000 m²) e com a estimativa de vendas mensais de R\$ 7.401.000,00 milhões, a unidade deverá ter vendas médias próximas de R\$ 900,00 por metro quadrado, considerada uma venda satisfatória comparada a média de outras unidades da empresa.

5 DADOS OBTIDOS APÓS IMPLANTAÇÃO

5.1 Referência de Atributos

Os dados apresentados a seguir são resultados aproximados de pesquisas realizadas no empreendimento implantado. O quadro 26 mostra uma pesquisa realizada nos meses subsequentes à abertura do hipermercado.

Embora não sejam estas exatamente as variáveis do planejamento, alguns destes atributos fazem parte do referencial da qualidade do empreendimento, quando o consumidor decide pela compra e sendo eles, de importância relativa ao sucesso do empreendimento em questão, no quadro 26 demonstramos os resultados desta pesquisa realizada em 2004 e 2005.

Quadro 26 – Pesquisa atributos da loja

CARACTERÍSTICAS DA LOJA	2004			2005		
	% de clientes que concordam					
	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR
A loja tem empregados gentis/educados	93	90	87	83	89	85
É uma loja limpa	83	89	85	92	90	96
Tem variedade de produtos	94	91	95	94	96	92
Tem rapidez nos caixas	89	84	85	85	83	84
Tem sempre o que procura	85	81	80	86	83	86
Tem funcionários na loja capacitados a ajudar	88	86	80	88	96	65
Tem preços baixos	68	71	65	68	67	61
Intenção de retorno	87	91	85	92	88	91

Fonte: Pesquisa realizada pelo empreendedor

Através desta pesquisa e de outras realizadas nos meses subsequentes, pode-se concluir que a loja, durante pelo menos seis meses em seguida, manteve índices altos de avaliação dos seguintes atributos:

- i. **Atendimento**
- ii. **Edifício/ambiente/layout**
- iii. **Diversidade**

Em relação ao atendimento, os índices se mostraram bem constantes, exceto no último mês, onde apenas 65% concordaram que a loja tem funcionários capacitados a ajudar. Neste mês também, houve uma diminuição no número de consumidores que afirmaram que a loja tem empregados gentis e/ou educados, mas o índice ainda se manteve alto (85%).

Conforme revela a pesquisa, a maioria dos consumidores disse ter intenção de retorno, mesmo que, em média, somente 65% deles, durante os seis meses da pesquisa, afirmaram que a loja praticava preços baixos. Isto significa que, os outros atributos são hierarquizados com maior importância para o consumidor, fazendo com que a insatisfação média a respeito do atributo preço em relação à qualidade das mercadorias ofertadas não tenha a importância suficiente, neste caso, de não fazê-los retornar.

É interessante notar que, no último mês da pesquisa, onde apenas 61% dos clientes afirmam que a loja possui preços baixos, 91% dizem que possuem intenção de retorno. É importante salientar que, neste caso em específico, os outros atributos citados anteriormente prevalecem sobre a qualidade do padrão de preços por serem, talvez, muito superior a de seus competidores dentro da área de influência.

5.2 Público Alvo

Posteriormente a esta pesquisa, 10 meses após a abertura da loja, foi realizada uma outra pesquisa com o objetivo de verificar-se os pontos fortes e fracos da loja, do ponto de vista do consumidor. O resultado desta pesquisa permite tirar algumas conclusões a respeito do próprio perfil do consumidor e das características do empreendimento.

5.2.1 Perfil do Consumidor

Foram entrevistados, 10 meses após a abertura da loja, aproximadamente 400 consumidores, acima de 18 anos, de ambos os sexos que realizaram compra de

qualquer valor, durante três dias. A amostra foi cotada durante os três dias nos turnos da manhã, tarde e noite.

A pesquisa mostrou que 61% dos clientes são mulheres e que a média de idade dos consumidores é 41 anos. A pesquisa mostra ainda que os homens costumam freqüentar a loja mais no turno da noite. Através destes dados, pode-se concluir que o público alvo é constituído, conforme a proposta de um hipermercado, não somente por público feminino, mas também pelo público masculino.

Ao identificar que os homens freqüentam mais no turno da noite, comprova que as compras são realizadas também em família e no período noturno, indo ao acordo da proposta inicial do empreendimento, de funcionar até as 22 horas. Poder-se-ia, neste caso, aprofundar a pesquisa para avaliar-se se haveria o desejo de que a loja ficasse aberta até a meia-noite, porém, esta questão não foi abordada.

Foi identificado também que a maioria do público é composta de consumidores de classe média, com renda familiar mensal, em média, de 13 salários mínimos, o que confirma a busca do público alvo no planejamento da loja.

5.2.2 Inserção de Mercado

A pesquisa revelou ainda que 26% dos entrevistados ainda estavam visitando a loja pela primeira vez e que 63% destas pessoas visitaram a loja pela primeira vez no período noturno. De acordo com a pesquisa, a maioria destes novos consumidores (84%) realiza uma compra forte dentro do mês (denominada de “a compra do mês”).

Pode-se constatar que, 10 meses após a abertura, isto é, ainda no período de inserção, a loja ainda está atraindo novos consumidores conforme o planejado, que podem modificar os antigos hábitos de compra. Verifica-se, contudo, que esta disponibilidade acontece mais no período da noite, talvez por ser o tempo livre que as pessoas possuem para visitar novos locais, e que acabam por realizar compra do mês para aproveitar o tempo livre.

Foi identificado que 46% dos entrevistados já haviam visitado a loja anteriormente, isto significa que este público já está se fidelizando à loja. Essa conseguiu atrair principalmente os clientes dos três principais concorrentes na área de influência, o que, novamente, apresenta oportunidades para aumento da parcela de mercado.

Dos clientes entrevistados, 88% realizaram compra de reposição e não a compra de mês, sugerindo que um hipermercado é uma loja para qualquer tipo de compra, seja ela de grande volume, seja ela de apenas poucos itens. Isto comprova que tanto o consumidor que realiza compras por conveniência quanto compras por comparação fazem parte do público alvo.

5.2.3 Localização e Acessibilidade

Uma das indagações da pesquisa foi de como as pessoas tiveram conhecimento da loja e 49% afirmaram que foi passando em frente à loja, 33% disseram que moram próximo e o restante foi através de anúncios e outros. Isto significa que a localização torna-se um atributo fundamental para conquistar novos freqüentadores.

Foi obtido ainda o resultado de 66% dos entrevistados que afirmaram não terem dificuldade para estacionar e 70% acharam o local com facilidade. Isto significa que apesar de a localização estar cumprindo a sua função de atrair o público alvo com facilidade, a acessibilidade ainda precisa ser reavaliada para que os consumidores não tenham uma referência ruim em relação a este atributo.

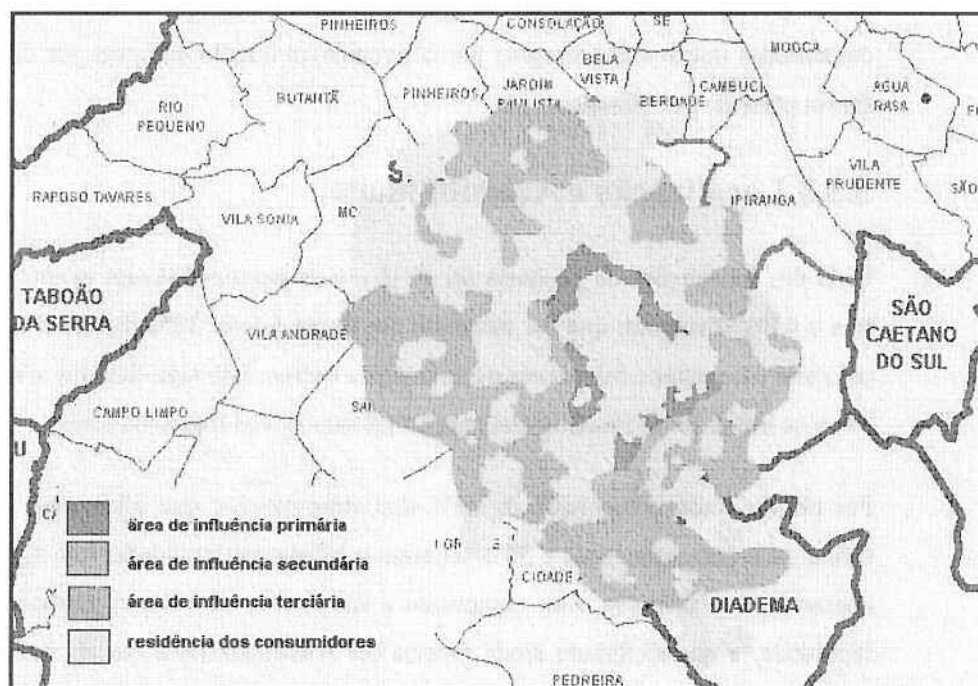
5.2.4 Edifício, layout e atendimento

A pesquisa pôde mostrar ainda que 97% dos entrevistados consideram a loja bem arejada e ventilada, 95 % acharam os corredores limpos e espaçosos e 96% acharam que os caixas trabalham com rapidez e que os funcionários são prestativos. Além disso, 80% acham que a distribuição dos produtos é bem feita e que há variedade de produtos. Estes resultados coincidem com a pesquisa citada anteriormente e, provavelmente, está contribuindo para a fidelização dos consumidores.

5.3 Área de Influência abrangida

Através da comparação do Mapa 02 com o Mapa 03, pode-se concluir que a maioria dos consumidores do hipermercado atualmente provém da área de influência desenhada durante o planejamento da loja.

Mapa 03 –Área abrangida



Fonte: Dados cedidos pelo empreendedor-2005

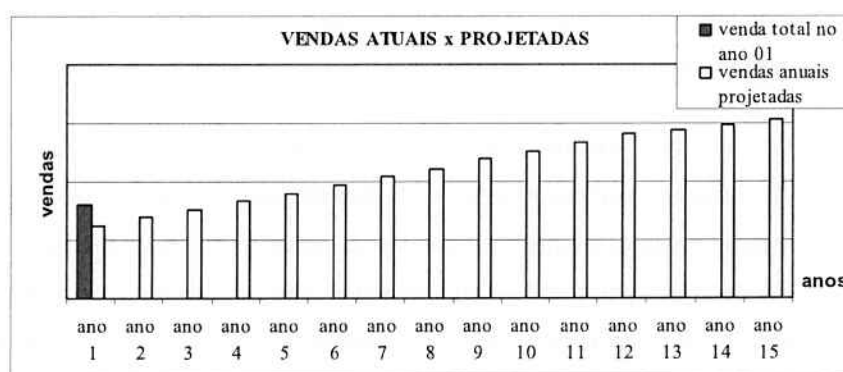
Isto indica que o atributo localização e acessibilidade da loja foram referenciados pelos consumidores e que o público alvo desejado se encontrava nestas regiões, conforme havia sido demonstrado nos dados levantados durante esta fase. Há ainda a indicação de que alguns clientes provem de regiões fora da área de influência, comprovando que a captação externa se configura.

5.4 Vendas Realizadas

Através do gráfico 01, pode-se verificar os seguintes dados:

- Volume de vendas mensal da loja mostra a curva de vendas do primeiro ano, iniciando em queda, porém já alcançando a estabilidade no mês dois.
- Venda realizada no primeiro ano mostra o patamar do volume de venda anual.
- Venda projetada para quinze anos mostra os patamares de vendas projetados para a loja, na qual se pode verificar que a curva de vendas se acentua quanto mais a loja adquire inserção de mercado ao longo dos anos.

Gráfico 01 – volume de vendas



Fonte: Dados cedidos pelo empreendedor - 2005

A partir do gráfico 01, pode-se verificar que a venda realizada no primeiro ano já é superior à venda anual projetada, e que se esta for realmente uma tendência, a loja tende a superar as vendas anuais projetadas. É importante comentar que, o fato de a venda do primeiro ano ter superado a venda inicial pode ter sido movido por vários fatores, mas, o fator mais que mais influencia neste volume de vendas é a inserção de mercado. Usualmente, as vendas do primeiro ano tendem a ser muito parecidas com as vendas projetadas (que inicialmente sempre tem um caráter mais conservador) mas também há casos onde ficam abaixo, e muito embora o potencial de mercado exista, por motivos até não identificados no primeiro momento, a venda não acontece. Nestas situações, usualmente são realizadas pesquisas com os

consumidores com o intuito de ser entendido os motivos que não os levam àquela loja e faz-se uma análise com as considerações nas etapas do planejamento.

A partir da análise dos resultados finais, tanto em relação à área de influência abrangida, como em relação à percepção dos clientes em relação aos atributos da loja e conseqüentemente o potencial de vendas alcançado, pode-se afirmar que os resultados obtidos após a implantação da loja estiveram muito próximos aos resultados esperados gerados através da aplicação da rotina de planejamento.

Isto indica, portanto, que, é possível através de uma rotina de planejamento efetuar uma análise da qualidade dos referenciais de atributos, inserção de mercado e conseqüentemente obter um potencial de vendas esperado, o qual pode ser utilizado com segurança para o restante do planejamento econômico-financeiro para uma loja de hipermercado.

Portanto, este trabalho demonstra que, o volume gerado de vendas por uma loja está diretamente relacionado com um bom planejamento, onde a estratégia e inserção de mercado estão claramente definidas, e, portanto, os atributos dados à loja uma vez considerados pelo público alvo desejado, são referenciados e hierarquizados por ele para escolha do local de compra, levando a obtenção de uma inserção de mercado que por sua vez leva ao potencial de vendas esperado.

A rotina de planejamento demonstrada torna-se, portanto, um processo seguro para determinação do comportamento mercadológico e obtenção dos dados conseqüentes, além de demonstrar os aspectos do comportamento do consumidor na região escolhida.

O trabalho, finalmente, abre oportunidades para aprofundamentos em diversos aspectos dentro desta área de estudo, uma vez que o tema é amplo e pouco abordado, especialmente em empreendimentos desta tipologia.

LISTA DE REFERÊNCIAS

CAMPBELL, J **Time to Shop: The geography of retailing.** Regional Review publication, 1996

NIFT – **National Trends in Retail Industry. National Apparel Summit '03.** New Delhi 2003. 10p.http://www.bangalore.niftindia.com/Management_department.htm

FENKER, R. M. **The site book: A guide to commercial real estate evaluation.** Forth Worth: 1996

FRANKEL, M. S. **Neighborhood Shopping Center versus the Superstores.**

Disponível em:

<http://www.nareit.com/portfoliomag/mayjun01/sector_neighborhood.shtml>

Acesso em 13.05.2006

FUNDAÇÃO ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. ABRAS. **Cinquenta anos de supermercados no Brasil.** São Paulo: Informe Comunicação, 2002. 234p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA IBGE – Pesquisa de Orçamento Familiar (POF) 2001.

MONETTI, E. **Shopping centers: uma abordagem do dimensionamento de potencial e das áreas de venda.** Dissertação (Mestrado). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1990. 102 p.

MONETTI, E.; PETROLA, Y. **A importância na escolha do local de implantação para um Shopping Center.** In: X Encontro de nacional de tecnologia do ambiente construído. I Conferência latino-americana de construção sustentável. 18-21 julho. São Paulo 2004 10p.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil.** São Paulo: Editora Atlas. 387p.

PERRYS, T.L; NOONAN, J.T. "Big Box" Retail Development. Managing Maryland's Growth: Models and Guidelines, Maryland, Department of Planning, October, 2001. 66p.

ROCHA LIMA JR, J. **Planejamento de shopping centers**. 1ed. São Paulo: Editora Plêiade Ltda. 1996.

SETH, H. A Short history of suburban retail. Seth Harry and Associates, Architects and retail planning consultants. Copyright, February 2004. Disponível em: <[http\\www.sethharry.com](http://www.sethharry.com)> Acesso em 04.08.2005.

UNDERHILL, P. **Why we buy**: The science of shopping. New York: Touchstone, 1999 247p.

VERNOR, J.D.; RABIANSKI, JR. **Shopping center appraisal and analysis**. Chicago: Appraisal Institute, 1993. 340p.

BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

BENJAMIN, J.D; JUD, D.; WINKLER, D. A. **Simultaneous model and empirical test of the demand and supply of retail space.** The Journal of Real Estate Research, ABI/INFORMAL Global 1998 pg.1_____. **The supply adjustment process in retail space markets.** The Journal of Real Estate Research, ABI/INFORMAL Global 1998 pg.297

BRUBAKER,T.B. **Site selection criteria in community shopping centers: implications for real estate developers.** Master degree of Science in Real Estate Development. Massachusetts Institute of Technology. August 2004 61p.

EPPLI, M.; SHILLING **How critical is a good location to a regional shopping center?** The Journal of Real Estate Research, ABI/INFORMAL Global 1996 pg.459

MEJIA, L. C.; BENJAMIN, J. D. **What do we know about the determinants of shopping center sales?** Special vs. non-special factors. Journal of Real Estate Literature. Cleveland: 2002. Vol. 10,Iss 1; pg.3, 24p.

RAUCH, R.A. **Retailing dinosaurs: department stores and supermarkets** .Business Horizons article. October 2001

REYNOLDS, K.E.; GANESH, J., LUCKETT, M. **Traditional malls vs. factory outlets: comparing shopper typologies and implications for retail strategy.** Journal of Business Search, New York: September 2002, Vol. 55, Iss. 9.

VARGAS, H.C. **A lógica do espaço terciário: o lugar, a arquitetura e a imagem do comércio.** Tese de Livre Docência. Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2000.

