

## O caso do Small Shopping: uma visão de mercado a ser explorada por shoppings de pequenos centros urbanos

Ualison Rébula de  
Oliveira<sup>1</sup>

ualison@globo.com

Luiz Paulo Magoga  
Müller<sup>1</sup>

lpmuller@oi.com.br

Márcia Baptista de O. Pitanga<sup>1</sup>

marcia\_bopitanga@hotmail.com

José Domingues  
Alves Filho<sup>1</sup>

jdoming@ig.com.br

<sup>1</sup> Universidade Estácio de Sá, Faculdade de Administração de Empresas, Projeto de Iniciação Científica (PIC), Campus Resende - Resende, RJ, Brasil

### RESUMO

*A construção e administração de um shopping center estão centradas em seu mercado. Os shopping centers são uma tendência mundial e, no Brasil, uma realidade e um setor em ampla expansão. Em uma cidade de pequeno a médio porte do interior do Rio de Janeiro, existe um shopping center que foge da normalidade brasileira, neste ramo. A partir de um estudo dos princípios de marketing empregados pela administração deste caso, este trabalho tem por objetivo identificar aspectos que sejam aplicáveis a outros shopping centers com características similares. Além do caso, foi estudado o município onde ele se encontra, caracterizando o seu mercado alvo. Dessa forma, busca-se na bibliografia, nas empresas do ramo de shopping centers e no caso estudado, o embasamento e os indicadores usados no setor. Em dados oficiais, como PIB e população, a presente pesquisa seleciona possíveis mercados nacionais com atrativos financeiro e populacional parecidos com o do caso estudado, como indicados para receberem novas unidades de shopping centers.*

**Palavras-chave:** Shopping center. Mercado. PIB. População.

### 1. INTRODUÇÃO

Um empreendedor, isolado ou em grupo, que pretende investir no ramo de *shopping centers*, espera lançar um produto atrativo, que alcance uma rápida posição de destaque no mercado, possibilitando a remuneração compensadora para seus investimentos. Não há novidade nessa afirmação, pois este é o objetivo de quem investe em qualquer ramo de negócios: obter o retorno esperado ou projetado para o investimento.

A peculiaridade é que neste setor de negócios, conforme Moacyr (1999), os valores envolvidos são muito elevados, e o retorno está condicionado à capacidade de o shopping center vender seu produto para um consumidor acostumado a comprar em outros locais.

Conforme Petrola e Monetti (2004), a tendência mundial e brasileira vinha sendo a de construir as unidades nos grandes centros urbanos, caso típico das capitais, das cidades situadas em suas áreas metropolitanas, vulgarmente chamadas de cidades satélites, e das maiores localidades do interior, com mais de 300 mil habitantes. O adensamento populacional é uma garantia de que, mesmo com alguma demora, os compradores acabarão incluindo o novo shopping no seu hábito de compra.

Contrariando essa tendência, foi construído um *shopping center* na cidade fictícia de Pequenópolis. Ele está em funcionamento há quase 20 anos e goza de situação financeira estável. Os nomes utilizados são fictícios, a pedido dos proprietários, mas o caso é verídico.

Foi realizado um estudo de caso sobre este *shopping* e ele mostrou que, mesmo contrariando alguns aspectos comuns na indústria nacional de *shopping center*, o negócio tem apresentado desempenho satisfatório e até promissor como investimento, podendo servir de

modelo para outros empreendimentos semelhantes.

Primeiramente, para definir as características da cidade, é necessário delimitar os aspectos considerados no estudo: o primeiro, a população envolvida, ou mercado, ou público-alvo; o segundo, o potencial de compra dessa população. No primeiro aspecto, pode-se considerar como a população envolvida a da própria cidade e a das localidades mais próximas, distantes cerca de 20 Km, no caso Excluído, Rio do Conde e Capivara (nomes também fictícios). No segundo caso, o Produto Interno Bruto- PIB e a renda per-capita, talvez, sejam dados um pouco mais palpáveis para comparar a capacidade de gerar negócios na área, mesmo correndo o risco de mascarar qualquer distorção regional de distribuição ou concentração de renda. Quaisquer outros indicadores utilizados esbarrariam em considerações subjetivas ou ficariam na dependência de pesquisas especializadas para inferir dados estatísticos que neutralizassem essa subjetividade.

Para a realização do trabalho, foi feito um estudo de caso do shopping center escolhido como base, um estudo da localidade em que o mesmo está instalado e, finalmente, um estudo do perfil das cidades brasileiras com características semelhantes à pesquisa efetuada.

Paralelamente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre shopping centers, dados estatísticos do último censo brasileiro, com suas projeções sobre a população e a economia para os dez anos subseqüentes, e os números atualizados sobre a indústria de *shopping centers* no Brasil.

O problema central dessa pesquisa, que gerou profundo interesse sobre o assunto, é que o perfil do *shopping* estudado é diferente dos casos normalmente encontrados ou dos shopping centers filiados à Associação Brasileira de *Shopping Centers* (ABRASCE). Portanto, levantar informações através do estudo de caso no *Small Shopping*, que sejam aplicáveis para a construção de outros shoppings em cidades similares a Pequenópolis, é de profunda relevância para a geração de negócios, empregos e circulação de renda.

## 2. SHOPPING CENTERS: CONCEITOS BÁSICOS

Esse tipo de empreendimento surgiu nos Estados Unidos, na periferia das grandes cidades, como uma alternativa para o varejista atingir um grande número de consumidores. Segundo Kotler (1999, p. 301), o *shopping center* “é como um minicentro de uma cidade, englobando de 40 a 100 lojas e atraindo consumidores de uma grande área”.

Kotler e Armstrong (1999) classificam os *shopping centers* em regional, comunitário e de bairros, segundo critérios de qualidade e especialidade das lojas que os compõe e serviços que oferecem. Esta distinção que faz aos tipos de *shopping* refere-se mais ao seu tamanho, isto é, ao número de lojas que possui, do que ao porte da localidade onde está instalado. Esta segmentação atende aos padrões americanos, onde a indústria de shopping está bastante evoluída, com cerca de 40 mil unidades instaladas em todo o país, representando 55% das vendas do comércio varejista.

Ao definir *shopping center*, Rocha (1999, p. 143) afirma:

Shopping centers (literalmente, centros comerciais) são uma aglomeração de lojas, planejada de forma a atender amplo conjunto de necessidades do comprador. Contrapõem-se às aglomerações espontâneas de varejistas. No shopping center, o número, o tamanho e os tipos de lojas que irão compor o complexo são cuidadosamente planejados, e não deixados ao acaso como no centro comercial espontâneo. Da mesma forma, planejam-se as áreas para tráfego de clientes e de serviço e as áreas para estacionamento.

Conforme será visto nas seções posteriores, essa definição se aplica ao caso do *Small Shopping*, pois o *mix* de lojas por ele adotado garante a diversificação das especialidades, reduzindo a competição interna entre os lojistas e atraindo clientes de diversas faixas de

interesse.

Como regra geral, os *shopping centers* dispõem de grande área construída, espaços para estacionamento de veículos, áreas de carga e descarga de mercadorias, subestações de energia elétrica, instalações centrais de ar condicionado, sistemas de gás, abastecimento de água, esgoto sanitário, segurança contra incêndio e patrimonial, escadas rolantes, elevadores, e diversos outros itens que obrigam a mobilização de um número expressivo de funcionários próprios ou terceirizados. O fluxo diário de pessoas é muito grande só para a manutenção, segurança e conforto, além do pessoal envolvido na parte administrativa e nas vendas diretas e dos próprios consumidores (JONES, 1994).

Para este trabalho, os dados ABRASCE são fundamentais, pois fornecem uma visão clara da indústria de *shopping centers* no Brasil. Ela também define os seguintes requisitos como fundamentais para a qualificação de um empreendimento do gênero: a) constituir um conjunto planejado de lojas, operando de forma integrada, sob administração única e centralizada; b) estarem os locatários lojistas sujeitos a normas contratuais padronizadas; c) possuírem lojas-âncora, ou características mercadológicas que funcionem como força de atração de consumidores d) ofereçam estacionamento compatível com a área de lojas e afluência de veículos; e) estejam sob controle acionário e administrativo de pessoas ou grupo de comprovada idoneidade e reconhecida capacidade empresarial.

A ABRASCE (2006) descreve um padrão de *shopping* aceito como verdadeiro, por reunir a maioria das características que definem o empreendimento internacionalmente.

Quanto aos tipos de *shopping*, a ABRASCE (2006) define os seguintes:

- ☞ *Shopping Regional* - fornece mercadorias em geral (uma boa porcentagem de vestuário) e serviços completos e variados. Suas atrações principais são âncoras tradicionais, lojas de departamento, de desconto ou hipermercados. Um *shopping regional* típico é geralmente fechado, com as lojas voltadas para um *mall* interno. Possui grandes proporções, entre 40 e 80 mil m<sup>2</sup>, sendo mais comum em cidades de grande porte.
- ☞ *Shopping Comunitário* - geralmente oferece um sortimento amplo de vestuário e outras mercadorias. Entre as âncoras mais comuns estão os supermercados e lojas de departamentos ou de descontos. Entre os lojistas do *shopping comunitário*, algumas vezes encontram-se varejistas de "off-price" vendendo itens como roupas, objetos e móveis para casa, brinquedos, artigos eletrônicos ou para esporte. "Off-price" são lojas com os mesmos produtos e glamour das demais, mas com preços mais atrativos. São "lojas que vendem pontas de estoque, ou seja, oferecem as linhas de produtos, porém sem todas as cores ou numerações." (SAAB, 2000)
- ☞ *Shopping de Vizinhança* - É projetado para fornecer conveniência na compra das necessidades do dia-a-dia dos consumidores. Tem como âncora um supermercado. Possui área entre 3 e 5 mil m<sup>2</sup>
- ☞ *Shopping Especializado* - Voltado para um *mix* específico de lojas de um determinado grupo de atividades, tais como moda, decoração, náutica, esportes ou automóveis. Não precisam obrigatoriamente possuir lojas âncora, e suas vendas são planejadas e não por procura do cliente. Tem área entre 8 e 25 mil m<sup>2</sup>
- ☞ *Outlet Center* - Consiste em sua maior parte de lojas de fabricantes vendendo suas próprias marcas com desconto, além de varejistas de "off-price". Em geral oferecem preços mais baixos e pagam aluguéis menores. Sua edificação possui acabamento mais simples e área entre 5 e 40 mil m<sup>2</sup>
- ☞ *Festival Center* - Está quase sempre localizado em áreas turísticas e é basicamente voltado para atividades de lazer, com restaurantes, *fast-food*, cinemas e outras diversões.

Uma vez concebido, um *shopping* pode originar dois tipos de empreendimentos

distintos: no primeiro caso é um investimento imobiliário que administra e promove o marketing conjunto e aluga as lojas; o outro é a venda de lojas, com administração sob a forma de condomínio, mantendo as mesmas características que tipificam os *shopping centers*.

No primeiro há locação de lojas que fornecem o retorno do investimento aos cotistas; os contratos, normalmente, são de longo prazo com cláusulas que garantem ao locador o exercício de fiscalização do faturamento dos lojistas. No segundo caso, o valor das locações é estabelecido pelos proprietários das lojas, em geral inferior ao cobrado pelas administrações dos *shoppings*. De uma maneira geral, os serviços administrativos são feitos em condomínio e uma Associação de Lojistas do *Shopping* realiza o planejamento e o *marketing* das vendas como um todo.

Em qualquer forma de locação, o que predomina é o *marketing* de serviços, pois todo o esforço da administração é voltado para atender as necessidades dos clientes do *shopping*, independente do volume de pessoas circulantes, da estrutura envolvida e da concorrência. Segundo Berry (1996), a excelência em serviços é uma arte, é compromisso dos funcionários, é criar um sentimento de propriedade dentro da organização e realmente produzem toda a diferença da empresa.

“Quanto mais próximo das expectativas dos consumidores estiverem os produtos, os serviços e as facilidades oferecidas no empreendimento, maior será o poder de atração do shopping center.”(MELO JÚNIOR, 2005, p.18)

### 3. CARACTERÍSTICAS DO SMALL SHOPPING

O *Small Shopping*, em seu ciclo de vida, foi um empreendimento comercial com todas as características de um *shopping center*. Foi lançado em 1986, como um empreendimento quase que familiar, com oito sócios, sendo que a administração do negócio ficava a cargo de um deles. Começou com uma construção de lojas em três pavimentos e com um estacionamento na parte inferior (no subsolo).

Segundo a ABRASCE (2006), o *Small Shopping*, dentro dos tipos já descritos, se classifica como um shopping comunitário. Pelo menos é a visão de sua administração, ao projetar o *mix* de lojas com uma idéia de conveniência para o seu público alvo.

Sua localização na cidade é extremamente privilegiada, pois foi construído num local de passagem obrigatória para qualquer pessoa que se desloque pela área urbana. Está num acesso natural, um estrangulamento da circulação entre o centro e a periferia. Para evitar este acesso as pessoas teriam que fazer um desvio extremamente longo para chegar ao lado mais habitado da cidade. Esta localização é a recomendada para um *shopping* voltado para a comercialização de bens de conveniência, para interceptar o consumidor para compra de mercadorias no meio do seu trajeto normal.

Desde sua criação o *shopping* sofreu duas grandes reformas em suas instalações. Elas foram necessárias não só para modernizar sua estrutura física como para revitalizar suas atividades comerciais.

A primeira reforma ocorreu em 1996, quando foram ampliadas as instalações dos dois primeiros pisos e da área da garagem, além de ter sido construído um quarto piso, onde foram disponibilizadas mais algumas salas e instalada a administração do *shopping*. Também foram instalados um climatizador e uma escada rolante, além da troca de forro e do piso.

Em seus primórdios, a loja considerada âncora, até então, era um Magazine que dispunha de cerca de 50% de sua área atual, mas responsável por quase 70% do faturamento do *shopping*, na época.

Ao final de 2001, após um outro período de prosperidade, o *shopping* começou a entrar novamente em declínio, com séria ameaça à vida do empreendimento, culminando com o falecimento do sócio que era o administrador. Os demais sócios, até então envolvidos em

suas atividades profissionais, mas sentindo a ameaça de insolvência, resolveram assumir a direção do negócio.

Os donos perceberam que o momento exigia uma interferência imediata no dia-a-dia do *shopping*. Isto significava introduzir modificações nas instalações e reformulação do sistema de locações, com alteração no volume de negócios que circulava dentro do empreendimento como um todo, o que significava nova negociação com os lojistas, desta vez de forma muito mais ampla.

O magazine âncora, naquela ocasião, estava cogitando sair do *shopping*. Foi procurado pelos donos e cientificado de sua intenção de modernizar o empreendimento. A empresa não só desistiu de sair, como propôs a ampliação de suas instalações e a adoção de uma administração para o *shopping* conduzida por um profissional especializado no setor.

Isto ocorreu a partir de abril de 2002. Como atividades iniciais, a nova administração realizou um amplo estudo no mercado de Pequenópolis, identificando os possíveis concorrentes, bem como uma análise *SWOT*. Isto é, com base nos pontos fracos e fortes, oportunidades e ameaças levantadas, foi determinada toda a estratégia, que vigora até os dias de hoje.

Com ampla autonomia administrativa, o novo administrador assumiu o controle do *mix* das lojas que permaneceram de propriedade dos donos do *shopping*. Planejou a ocupação das lojas vagas e desocupação de algumas que estavam locadas sem coerência com esse *mix*, negociou caso a caso com os lojistas já existentes e atraiu lojistas de interesse para o negócio como um todo.

O objetivo do *mix* era eliminar a concorrência interna, isto é, mais de uma loja vendendo o mesmo tipo de produto, e buscar uma diversificação nos negócios para atender a uma gama maior de público. Buscava, também, atingir um alto nível de apresentação das lojas, condizente com o ambiente planejado para o *shopping*. Hoje, uma parte das lojas foi substituída e a quase totalidade sofreu reformas para se adequar à nova realidade.

Foi criado um fundo de *marketing*, a ser gerido pela administração do *shopping* e acompanhado pelo clube dos lojistas. É um fundo pequeno para as reais necessidades de divulgação, mas é considerado coerente com o volume dos negócios do *shopping* e com o tamanho do mercado local.

Recentemente, foi realizada uma nova obra de modernização das instalações, com a construção de três salas de cinema, uma praça de alimentação, além da inclusão de uma filial de uma cadeia de lojas nacional como mais uma loja âncora, o que provocou uma reformulação no *mix* de lojas projetado inicialmente.

Hoje, o empreendimento tem como missão proporcionar ao habitante da região de Pequenópolis o que há de melhor em produtos, serviços e entretenimento com conforto e segurança. Sua estratégia é oferecer tudo isto com mais comodidade, num só lugar e pelo menor custo possível.

Na análise ambiental realizada foi levantada uma ameaça sempre presente neste caso, que é a falta de investidores ou instituições financeiras na área com coragem e com recursos para financiar as possíveis e necessárias expansões do empreendimento. Esta situação deve ser comum nas localidades de menor vulto, onde o volume normal dos negócios envolve empresas de pequeno porte, muito menores que um *shopping center*. O aporte de recursos envolvidos numa possível expansão é sempre muito grande e de retorno somente em longo prazo. Os próprios acionistas, de uma maneira geral, não dispõem de recursos para investimentos dessa envergadura, e preferem buscar capital de terceiros.

O tamanho da cidade implica, também, no limite do mercado. Mesmo com as cidades vizinhas muito próximas e o potencial turístico da área, o cliente do *shopping* continua o mesmo. O custo de segmentar os clientes para atrair um mercado maior não justificaria o retorno. Assim, os clientes principais e o foco da atenção do *shopping* estão bem definidos. A

administração tem consciência da importância de atender bem a esses clientes, pesquisar suas necessidades, preferências e expectativas.

Segundo a administração do *shopping*, comparando com os números da ABRASCE quanto aos aspectos inadimplência, vacância, custos, rentabilidade por m<sup>2</sup>, o desempenho atual do *Small Shopping* tem correspondido à média dos *shopping centers* brasileiros, permitindo supor que as projeções também correspondam às expectativas do setor.

O sindicato dos comerciários não permitia a abertura do *shopping* aos domingos e feriados, o que acarretava sérios problemas dentre os quais o desinteresse de grandes redes varejistas em se instalar no empreendimento. O assunto está sendo contornado, ainda com custos trabalhistas elevados. Hoje, o *shopping* abre aos domingos e feriados e a cada dissídio trabalhista a administração tenta minimizar o impacto sobre os custos.

No momento, o *Small Shopping* atravessa uma fase de prosperidade, com uma procura de lojistas maior do que a oferta de salas comerciais. Sua vacância, ao final de 2005, era de duas das cerca de 50 lojas existentes, e encontravam-se desocupadas por estarem destinadas a dois tipos de negócio dentro do *mix* de lojas definido pela administração.

Mesmo com o sucesso momentâneo, a administração tem consciência da necessidade de planejar novos projetos de modernização para um futuro muito próximo, pois é um dos segredos da revitalização do negócio. Os objetivos previstos em seu Plano de *Marketing* são os seguintes, conforme entrevistas junto aos sócios e administradores:

- ☞ Aumentar o *Market Share* (vendas no comércio varejista) de 23% para 35% até o ano de 2009
- ☞ Aumentar as vendas em 10% ao ano nos próximos 3 anos
- ☞ Tornar o *shopping* mais atrativo aos lojistas e mercado alvo até Jun 2007
- ☞ Aumentar a margem de lucratividade líquida em 5% até Dez 2009

Para atingir esses objetivos a administração está prevendo algumas ações estratégicas, tais como: reestruturação do *mix* e aumento no número de lojas; transformar a imagem do shopping no melhor em serviços, produtos e entretenimento; otimizar custos; e, viabilizar o desenvolvimento gerencial dos lojistas.

O empreendimento está operando com as principais características esperadas de um *shopping center*, segundo definido por autores como Kotler (1999) ou pela ABRASCE (2006), que são: administração centralizada, planejamento do *mix* de lojas, *marketing* administrado de forma centralizada, estacionamento próprio e lojas âncoras.

#### 4. CARACTERÍSTICAS DO MERCADO DE PEQUENÓPOLIS

Consultando o Almanaque Abril (2005), constata-se que a cidade de Pequenópolis está situada às margens da Rodovia Presidente Dutra, entre Rio de Janeiro e São Paulo. Além da Rodovia Presidente Dutra, passa pela cidade a rede Ferroviária Federal. Possui, ainda, ligação facilitada com o estado de Minas Gerais. Por estas vias de transporte, circula grande parte da produção fabril destinada aos mercados interno e externo do país.

Esta localização privilegiada proporciona uma vantagem estratégica ao município, que historicamente chamou a atenção dos empreendedores, como foi citado na revista comemorativa dos seus 200 anos. Com uma extensão territorial de 1.114 Km<sup>2</sup>, possui uma diversidade topográfica que favorece a agricultura, a pecuária, a instalação de indústrias, além de permitir a exploração do ecoturismo e de um comércio diversificado. Teve presença marcante na vida nacional em todos os ciclos econômicos, particularmente no ciclo do café.

Nas últimas décadas, o município passou a receber inúmeras indústrias de grande porte e tudo indicava que aconteceria com ele a mesma urbanização que ocorrera com algumas cidades industrializadas do eixo Rio-São Paulo.

No final do século passado, houve a emancipação dos distritos de Excluído e Rio do

Conde (nomes, também, fictícios), constituindo cidades ao seu redor, cada uma delas com áreas de tamanhos reduzidos, mas levaram diversas indústrias que estavam instaladas nessas áreas, desfalcando Pequenópolis de algumas empresas de grande porte. Entretanto, a cidade continuou como o centro de atração econômica da região, e ainda dispõe de melhores condições de moradia, educação, saúde e lazer.

Quadro 1: Dados sobre a região de Pequenópolis e municípios vizinhos

Cidade	População - 2005	PIB 2003 (R\$ 1000,00)	PIB per Capita (R\$ 1,00)	Área (Km <sup>2</sup> )
Pequenópolis	117.416	2.924.652	25.935	1.114
Excluído	30.168	510.002	18.081	225
Rio do Conde	14.820	1.954.049	141.240	51
Capivara	11.960	78.440	6.811	286
Região	174.364	5.467.143	32.870	1.676

Fonte: IBGE (2005)

Os últimos indicadores disponíveis, consolidados no Quadro 1, acima, mostram que a população é discreta em relação aos demais adensamentos das regiões Sudeste, Sul e Nordeste. Entretanto, possui um produto interno bruto e uma renda per capita privilegiados.

Mesmo permanecendo como o centro da região, a situação não é confortável para Pequenópolis, pois, aos poucos, as novas cidades vão se estruturando e buscando uma vida independente, tendendo a esvaziar ainda mais a sua importância regional como “cidade mãe”.

## 5. O CASO DO SMALL SHOPPING E O MERCADO BRASILEIRO

A escolha do mercado é determinante para o sucesso de um novo *shopping center*. Em muitas regiões dos EUA, as cidades localizam-se muito próximas umas das outras e as isoladas não são uma regra geral. Em outras palavras significa dizer que o *shopping* de uma pequena localidade pode atender à população de outras cidades próximas, elevando o tamanho do seu mercado.

O *shopping* alvo do estudo de caso corresponde a uma unidade de porte reduzido, que atende a uma cidade de mercado acanhado para os padrões das unidades filiadas à ABRASCE.

Conforme dados do IBGE (2005), no Brasil existem enormes diferenças regionais na distribuição da população, com grandes adensamentos em algumas regiões e vazios demográficos em outras, regiões de grande concentração de renda e outras de extrema carência. A instalação de *shopping centers* no interior, exige um estudo criterioso da potencialidade do mercado regional. A população se concentra mais no litoral e fica mais esparsa no interior da área continental e as cidades refletem essa realidade.

### 5.1 MUNICÍPIOS BRASILEIROS: POTENCIAL DE MERCADO

Segundo estimativas do IBGE (2005), o Brasil possui uma população estimada em cerca de 180 milhões de habitantes e é dividido em regiões que reúnem estados com traços físicos, humanos, econômicos e sociais comuns, o que ajuda no planejamento de políticas voltadas para áreas com características semelhantes. São cinco regiões e um Distrito Federal, 26 estados e 5.561 municípios.

É importante destacar a distribuição da população no território nacional pelos tamanhos e quantidades de municípios, como mostra o Quadro 2, abaixo:

Quadro 2 : Distribuição da população por municípios, em 2000

População dos municípios (habitantes)	Número de municípios	População residente		
		Total	Urbana	Rural
<b>Brasil</b>	<b>5 561</b>	<b>169 799 170</b>	<b>137 953 959</b>	<b>31 845 211</b>
Até 5 000	1 382	4 617 749	2 308 128	2 309 621
De 5 001 até 10 000	1 308	9 346 280	5 080 633	4 265 647
De 10 001 até 20 000	1 384	19 654 828	11 103 602	8 551 226
De 20 001 até 50 000	963	28 831 791	19 132 661	9 699 130
De 50 001 até 100 000	299	20 786 695	16 898 508	3 888 187
De 100 001 até 500 000	194	39 754 874	37 572 942	2 181 932
Mais de 500 000	31	46 806 953	45 857 485	949 468

Fonte: IBGE (2000)

Destes municípios, apenas 562 possuem mais de 50 mil habitantes e apenas 253 têm mais de 100 mil, mas concentram mais de 50% da população do país.

Grande parte da população (42%) localiza-se na região sudeste, com o maior índice de urbanização que, segundo dados do Almanaque Abril (2005), chega a 90,5%. No sudeste, os maiores acúmulos populacionais concentram-se em mega-cidades como São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte e suas cidades satélites.

No interior das regiões Sudeste (13 cidades), Sul (2 cidades) e Nordeste (1 cidade), existem cidades com população concentrada acima de 300.000 afastadas das capitais.

Em grande parte dessas cidades já existem *shopping centers* instalados, quer dos controlados pela ABRASCE, quer dos que são apenas reconhecidos por ela, mas sem um controle efetivo. São os mercados mais atraentes, por reunirem uma grande população que “precisa fazer compras”, logo, são clientes potenciais. Apenas 16 das 73 cidades com mais de 300 mil habitantes não possuem shopping filiado à ABRASCE; das 25 cidades do interior nessas condições, apenas 4 não possuem. Possivelmente a quase totalidade já disponha de empreendimentos do ramo, como centros comerciais, centros especializados ou mesmo *shopping centers* convencionais, por serem as localidades mais atrativas. Qualquer investimento em novas unidades deve ser acompanhado de estudos aprofundados no mercado. Eles podem evitar a inviabilidade do negócio, por dimensionamento equivocado do público alvo ou do tamanho do empreendimento.

No interior dos estados é onde se espalha o maior número de cidades acima de 50 mil habitantes, cada uma com população bastante reduzida, mas que no conjunto, representa uma grande parcela da população brasileira e ainda forma a base de apoio para os quase 33 milhões de brasileiros que vivem na área rural. Quase como regra geral, elas são isoladas umas das outras pelos vazios das zonas rurais.

Esta realidade indica um mercado praticamente inexplorado para instalação e operação de shopping centers, considerando a parcela da população que constitui as cidades de menor porte. É um contingente de mais de 70 milhões de pessoas situadas em mais de cinco mil cidades no interior do território brasileiro. No quadro a seguir, observa-se a distribuição das cidades entre 50 e 300 mil, que são mais direcionadas para o presente estudo.



Quadro 3: Municípios com população entre 50 e 300 mil habitantes

Região ou UF	200 a 300				100 a 200				50 a 100			50 a 300
	Cap	Sat	Int	Tot	Cap	Sat	Int	Tot	Sat	Int	Tot	
<b>Norte</b>				3				9			31	43
AC	1			1						1	1	2
AM							1	1		4	4	5
RO							1	1		4	4	5
PA			1	1		1	4	5		20	20	26
AP										1	1	1
RR	1			1								1
TO					1		1	2		1	1	3
<b>Nordeste</b>				10				28			103	141
MA			1	1			5	5		13	13	19
PI							1	1		3	3	4
CE		1	1	2		1	3	4	4	18	22	28
RN			1	1			1	1		5	5	7
PB							1	1		5	5	6
PE		1	2	3		2	2	4	4	18	22	29
AL							1	1		4	4	5
SE						1		1		4	4	5
BA			3	3		3	7	10	2	23	25	38
<b>Sudeste</b>				23				64			76	163
ES							4	4		3	3	7
MG		2	5	7		2	11	13	3	35	38	58
RJ		2	1	3		3	7	10	3	10	13	26
SP		4	9	13		10	27	37	4	45	49	99
Sul				12				24			53	89
PR		2	3	5		4	4	8	2	14	16	29
SC			1	1		1	6	7		13	13	21
RS		5	1	6		3	6	9	7	17	24	39
<b>Centro Oeste</b>				1				6			19	26
MS							1	1		3	3	4
MT		1		1			1	1		5	5	7
GO							4	4		11	11	15
DF												
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>18</b>	<b>29</b>	<b>49</b>	<b>1</b>	<b>31</b>	<b>99</b>	<b>131</b>	<b>29</b>	<b>280</b>	<b>309</b>	<b>489</b>

Fonte : Adaptado de Almanaque Abril (2005) e IBGE (2005)

Existem 29 cidades no interior com população entre 200 e 300 mil habitantes, 15 das quais na região Sudeste. De todas, 9 possuem *shopping* filiado à ABRASCE. Também são mercados compensadores.

Das 131 cidades com população entre 100 e 200 mil, 99 estão no interior dos estados e apenas 5 delas possuem *shopping* filiados à ABRASCE.

## 5.2 MERCADOS SEMELHANTES AO CASO ESTUDADO

Como foi mostrado nos tópicos anteriores, o mercado da cidade de Pequenópolis é especial, por representar uma cidade razoavelmente industrializada, centro de uma região privilegiada em localização e belezas naturais, com um PIB elevado para o seu tamanho, mas que representa uma produção de riquezas voltada para o mercado nacional e até para exportação. Entretanto, a área possui uma razoável diversificação na atividade econômica, com expressiva fatia para turismo, atividade comercial, agropecuária, rede de ensino superior, elevado número de militares e funcionários públicos.

As localidades brasileiras que formam mercados semelhantes ao do caso estudado são as cidades do interior com população entre 300 e 100 mil habitantes, e que possuam um PIB compatível com o de Pequenópolis, cerca de R\$ 2,5 bilhões a preços correntes.

Conforme IBGE (2005) as cidades entre 300 e 200 mil habitantes são, no interior, em número de 29. Dentre elas, 4 possuem um PIB muito baixo e outras 9 já possuem shopping filiado à ABRASCE. Não se pode afirmar que haveria um insucesso na implantação, mas o estudo do PIB indica que essas 13 cidades não possuem um mercado compensador para a construção de uma unidade ou de mais uma no caso das que já possuem, dentro dos parâmetros estudados. No caso das demais 16 cidades desse porte, todas são propícias à instalação de *shopping centers*, se já não possuírem fora do controle da ABRASCE. Algumas até possuem porte e mercado para mais de um empreendimento, desde que eles sejam devidamente dimensionados e localizados.

Entre 100 e 200 mil habitantes, ao todo, são 131 cidades, distribuídas conforme o quadro abaixo:

Quadro 4: perfil das cidades com população entre 100 e 200 mil habitantes

GRUPO	QUANT.	CARACTERÍSTICA
A	32	Cidades satélites (área metropolitana das maiores capitais)
B	5	Já possuem <i>shopping center</i>
C	51	Geram PIB menor que 40 % da referência
D	13	Geram PIB de 40 a 60% da referência
E	14	Geram PIB de 60 a 80 % da referência
F	16	Geram PIB de 80 % ou superior à referência

(PIB de referência: R\$ 2,5 bilhões)

Fonte: IBGE, 2005

As cidades do grupo A não fazem parte do estudo, pois compõem os mercados do grande centro mais próximo, ou dele se beneficia; as do grupo B e C, isoladamente, não apresentam atrativo para a instalação de um empreendimento, ou de mais um; as do grupo D possuem um PIB razoável, que, se aliado a aspectos mais subjetivos, podem formar um mercado para receber uma unidade; e, as dos grupos E e F possuem, segundo os dados levantados e o estudo de caso realizado, um forte indício de que podem formar uma praça atraente para a construção de um *shopping center*.

Existem *shopping centers* filiados à ABRASCE em quase todas as faixas de PIB definidas acima, assim como existem empreendimentos já instalados e não controlados pela Associação. Entretanto, para o presente estudo, segue-se uma linha de raciocínio exclusivamente centrado no PIB, devido à impossibilidade de domínio de todos os fatores envolvidos. Esses outros fatores, muitas vezes, são subjetivos, são muitos e devem ser considerados pelos empreendedores.

As 43 cidades dessa faixa com melhores possibilidades de receber um novo empreendimento encontram-se distribuídas da seguinte forma: 25 na região Sudeste, 13 na região Sul, 3 no Centro-Oeste e 2 no Nordeste

Portanto, pode-se sugerir que as localidades que reúnem as condições de sucesso para operação de *shopping centers* são em número de 16 entre 200 e 300 mil habitantes e 43 entre 100 e 200 mil.

## 6. CONCLUSÃO

Os *shopping centers* são uma realidade presente no dia-a-dia do brasileiro dos grandes centros, confirmando a tendência mundial. Paulatinamente, novas unidades vão sendo implantadas, também, nas maiores cidades do interior, seguindo as mesmas características já

consagradas nas capitais.

Porém, aos poucos, começam a aparecer alguns *shoppings* em localidades menores, isoladas, bem no interior do país, desafiando os empreendedores quanto às suas reais possibilidades de sucesso.

Esta pesquisa procurou descobrir, no caso de um *shopping center* considerado comunitário, instalado em uma localidade de interior de porte pequeno a médio, que fatores estão permitindo a sobrevivência da empresa e a sua manutenção por quase vinte anos em operação e aparente sucesso. Os aspectos mais relevantes de sua administração e da teoria que envolve o setor apontam para o seguinte:

- ☞ A administração especializada no setor de *shopping center* é vital para o negócio. No caso, após a adoção deste princípio, a empresa passou a funcionar em sua plenitude, com uma visão clara e com objetivos estratégicos bem definidos.
- ☞ Todos os princípios de *marketing* empregados pela administração do caso estudado são recomendados para o setor. Ela adota um fundo específico para divulgação, bem como realiza planejamento e um plano de *marketing* de curto e médio prazos.
- ☞ O aspecto considerado determinante para definir a estratégia da última reformulação ocorrida foi a análise ambiental, onde estudou-se as ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos do *shopping*. Definiu, também, o mercado, o público alvo, o *mix* de lojas e o composto de *marketing* para chegar ao posicionamento esperado nesse mercado.

A pesquisa indica que um *mix* de lojas cuidadosamente planejado ajuda na satisfação de clientes. A determinação do público alvo é indicada por uma análise de mercado realizada a priori e por pesquisas frequentes quanto aos hábitos de compra e as necessidades de produtos e serviços dos compradores. A divulgação deve se preocupar em informar aos clientes sobre a existência de um local onde eles podem fazer suas compras com segurança, em um lugar limpo e aprazível, fazer uma refeição com a família, estacionar seu carro sem preocupações, enfim, ficar satisfeito com o que vai gastar, para mudar os seus hábitos de compra em favor do *shopping*.

Pode-se concluir, ainda, que um *shopping center*, antes de ser construído, deve definir parte dos elementos que compõem os requisitos para o seu sucesso. É o caso da escolha do seu mercado alvo e da sua localização. Essa afirmação gerou o título deste trabalho, pois o sucesso do *shopping* depende diretamente da visão do mercado definida por seus empreendedores e na coerência dos demais fatores com essa visão. Desde a planta da construção, localização, tipo de locação das lojas, tipos de lojas que irão compor o *mix*, pesquisa e definição dos hábitos de compras do público alvo, o esforço de *marketing* para fazer com que o consumidor mude seus hábitos para comprar no novo *shopping*, enfim, tudo o que envolve o negócio deve estar coerente com aquela visão.

Pelo estudo realizado nas cidades brasileiras com o PIB semelhante às que formam o mercado do caso estudado, pode-se observar fortes indícios de que existem cerca de 60 localidades em condições de receber um *shopping center*. Elas representam um mercado de mais de 10 milhões de pessoas e um PIB de mais de R\$ 120 Bilhões pontuados pelo interior do Brasil.

## REFERÊNCIAS

ALMANAQUE ABRIL. **Brasil**. São Paulo: Abril, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SHOPPING CENTERS (ABRASCE). Disponível em [www.abrasce.com.br](http://www.abrasce.com.br), acessado em 21/09/2005 e 24/02/2006.

- BERRY, Leonard. **Serviços de satisfação máxima**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Cidades**, 2005. Disponível em [www.ibge.com.br/cidades\\_at/default.php](http://www.ibge.com.br/cidades_at/default.php) e [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)
- JONES, R. M. **Marketing em shopping centers**. Tradução Cecília Regina Pernambuco & Aldayr Scuri. São Paulo: ABRASCE, 1994.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. Tradução Ailton Bonfim Brandão. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.. **Princípios de marketing**. 7ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- LAS CASAS, A. L. **Plano de Marketing para micro e pequena empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.
- MELO JÚNIOR, Yoakim P. **Identificação e hierarquização dos atributos da qualidade de shopping centers de mix temático com ênfase em produtos de alta comparação**. 2005. 137p. Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2005.
- MOACYR, G. B. **Shopping Centers: atualidade brasileira da tendência mundial**, 1999. Disponível em <http://www.senac.br/BTS/232/boltec232e.htm>, acessado em 10/05/2006.
- PETROLA, Y. ; MONETTI, E.. **A Importância na escolha do local de implantação para um shopping center**. Anais: X Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído (ENTAC'2004) - I Conferência Latino-Americana de Construção Sustentável. São Paulo, Brasil, 18 a 21 de julho, 2004.
- ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas 1999, p 143
- SAAB, William George L.; GIMENEZ, Luiz Carlos P. **A segmentação do comércio varejista**. Mar 2000. Disponível em [www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/get\\_4is12.pdj](http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/get_4is12.pdj). Acesso em 24 jun 2006.