

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

**PLANEAMIENTO Y ANALISIS DE LA INSERCIÓN MERCADOLÓGICA PARA
DESARROLLO DE UM HIPERMERCADO: UM PROCESO PARA DEFINIÇÃO DEL
POTENCIAL DE VENDAS**

**MARKET PLANNING AND METRICS ANALYSIS FOR A HYPERMARKET
DEVELOPMENT: A PROCESS TO DEFINE ITS SELLING POTENTIAL**

Elisabete Maria de FREITAS, MBA¹
Prof.^a. Eliane MONETTI, Dr.Eng¹
Prof. Fernando Bontorim AMATO M.Eng.¹

¹ Escola Politécnica da Universidade de São Paulo – Departamento de Construção Civil - Av. Prof. Almeida Prado, nº 83 – travessa nº 2, Edifício de Engenharia Civil, Cidade Universitária, São Paulo, 05508-900, Brasil – emfreit@uol.com.br, eliane.monetti@poli.usp.br; fernando.amato@poli.usp.br

Painel para Enquadramento do Trabalho:

Conjuntura Econômica e Seus Reflexos no Mercado Imobiliário

Palavras-chave:

Hipermercados, Planejamento, 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 reports the origin of the hypermarket business, its main characteristics and its life cycle phases. It also describes 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 hypermarket store, resulting in the estimation of its selling power.

This paper intends to demonstrate the process of a new store planning routine, going through all phases of it, and showing how it can mitigate the risks of such a rigid type of business.

RESUMO

O aumento do poder de compra da população tem promovido oportunidades no Brasil para que as grandes cadeias do setor de comércio varejista busquem expandir suas redes em mercados em diferentes regiões do país. Apesar do crescente grau de profissionalização, o planejamento de novos empreendimentos no setor varejista ainda tem sido, muitas vezes, baseado em dados históricos e limitados, na experiência prática adquirida pelos profissionais ou, apenas, na adoção de tendências sem fundamentos mercadológicos que dariam um melhor embasamento para inferir o potencial de vendas. Considerando que a capacidade de inserção de mercado é uma variável fundamental para a análise que suporta a decisão de dar início a um novo empreendimento – em particular de uma loja de hipermercado – a sua confiabilidade torna-se fundamental para a arbitragem do potencial de vendas, do qual se conclui o seu resultado econômico-financeiro potencial.

O presente artigo busca demonstrar uma rotina de planejamento para um hipermercado, com base em modelos desenvolvidos para o setor varejista, em particular para os *shopping-centers*. Serão apresentadas as principais características deste tipo de empreendimento e as diversas fases de seu desenvolvimento. A partir disso, será descrita a metodologia adotada para definir o potencial de vendas, fazendo, sempre que necessário, as devidas comparações com outros empreendimentos do setor.

A principal conclusão do artigo é de que um planejamento competente para implantação de um novo hipermercado pode mitigar os riscos de inserção mercadológica deste e contribuir para dar maior segurança e conforto à decisão de investimento. A rotina exposta ilustra um mecanismo que pode ser adotado na fase de planejamento.

1 INTRODUÇÃO

O varejo no Brasil, como em outras partes do mundo, iniciou-se com práticas de comércio que aconteciam em zonas centrais ou em um local que, por quaisquer motivos, facilitasse um convívio social. Estes locais, ao longo do tempo se transformaram em pequenos centros comerciais que por sua vez evoluíram para pequenos galpões, feiras livres e armazéns de secos e molhados. São estes os estabelecimentos que precederam historicamente os supermercados, surgidos no Brasil a partir dos 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 hipermercado.

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 conseguiam evoluir na velocidade em que a concorrência avançava.

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, construída a partir de dados coletados, pudesse servir de base para a estimativa da inserção de mercado pretendida e da potencialidade de volume de vendas.

O planejamento deve ser permanente, e constitui-se numa das ferramentas fundamentais para o sucesso de qualquer empreendimento e, mais especificamente, para um novo empreendimento do setor do varejista. A partir deste são construídos os objetivos de longo prazo, definem-se as diretrizes estratégicas e orienta-se o planejamento tático, que abrange atividades no curto e médio prazo.

O objetivo deste trabalho é apresentar como se pode promover uma rotina de processo de planejamento estratégico para um novo empreendimento, da tipologia de um hipermercado, dentro de uma empresa de rede varejista, com intuito de estimar seu potencial de vendas possível de ser alcançado.

Pretende-se, com este estudo, promover uma abordagem teórica em torno desta rotina de planejamento que, segundo observações dos autores, quando existe, tende, em diversos casos, a ser baseado em dados empíricos, que muitas vezes não são interpretados com a profundidade adequada, levando a conclusões sem a sustentação devida. 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 a ilustrar tais análises numa rotina de planejamento.

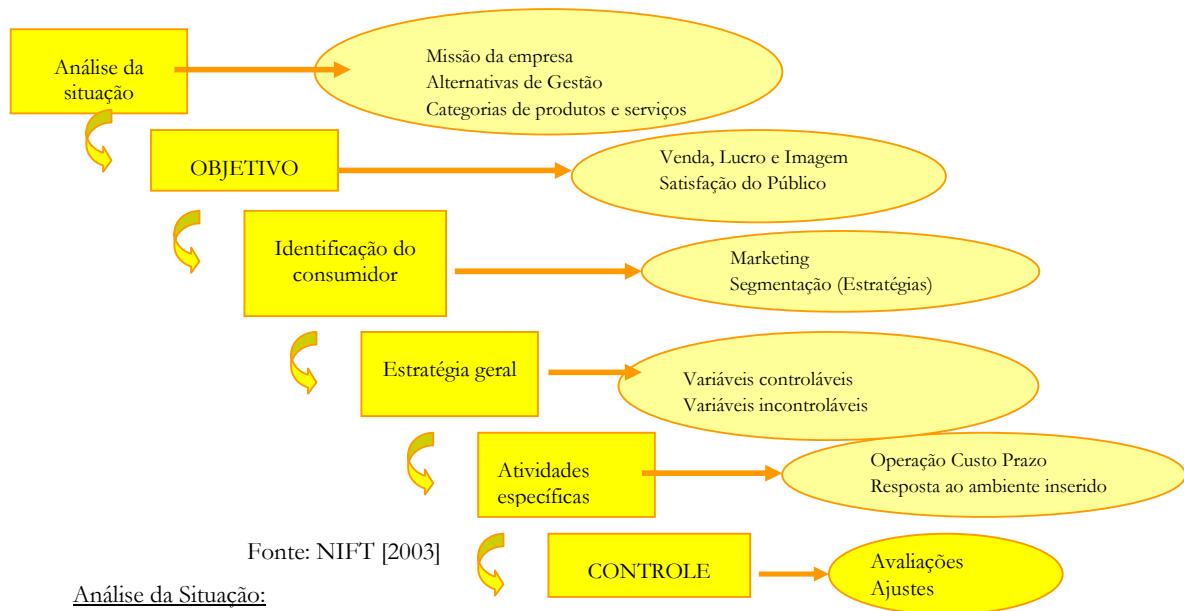
2 O SETOR DE VAREJO

2.1 Plano de Estratégia no Varejo

De acordo com publicação do NIFT [2003], o processo de planejamento em uma organização varejista deve ser formado a partir de um plano de ações, o qual definirá o PLANO ESTRATÉGICO DA EMPRESA. Os elementos que devem compreender este plano estão representados na Figura 01:

¹ Entende-se por auto-serviço num mercado a modalidade de oferta dos produtos em que o consumidor tem acesso à mercadoria diretamente, sem a assistência de um atendente, que comumente fica atrás de balcões.

Figura 01: Elementos da estratégia do varejo



Fonte: NIFT [2003]

I. Análise da Situação:

- i. Definição da missão da empresa, qual o posicionamento desta em relação aos consumidores, funcionários, competidores, órgãos governamentais e outros.
- ii. Definição de quem é a empresa e maneiras de gestão: operar como um só proprietário, uma sociedade, uma corporação, se irá iniciar um negócio e expandir organicamente, agregar negócios existentes ou se tornar em um sistema de *franchising*.
- iii. Desenhar o sistema de categorias e serviços a serem ofertados ao consumidor, e em qual direcionamento do negócio dentro do varejo a empresa irá tomar.

II. Objetivos

Ainda de acordo com a mesma publicação, os objetivos podem ser de longo e curto prazo, os quais a empresa decide atingir, como vendas (incluindo crescimento, estabilidade e *market share*), lucro (incluindo o nível desejado, retorno de investimento e eficiência), satisfação do público (incluindo os *stakeholders* e os consumidores) e imagem (incluindo as percepções do consumidor² e da indústria). A determinação de objetivos claros ajuda a moldar a estratégia e traduz a missão da empresa em ações.

III. Identificação dos consumidores:

A empresa deve identificar as características, necessidades e anseios dos consumidores. dentro da área de influência que pretende inserir o empreendimento. Este grupo de consumidores que o varejista pretende atrair e satisfazer é denominado de “público alvo.” (Conceito será tratado adiante)

No entanto, além disso, é necessário que paralelamente se reconheça o processo decisório destes possíveis consumidores. Atualmente, além de considerações a respeito de diferenças do perfil demográfico do público alvo, tem se considerado o que se pode 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.

Selecionando-se o mercado a ser inserido o empreendimento, o varejista deve usar uma das três técnicas para caracterizar mais especificamente o seu público alvo, definindo se irá vender produtos e oferecer serviços para um largo espectro de consumidores (mercado massificado), concentrar-se em um nicho específico (mercado segmentado), ou se irá tentar atingir dois ou mais grupos distintos de consumidores (mercado de múltiplos segmentos).

IV. Estratégia geral

² 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.

Esta deverá envolver dois componentes:

- i. Variáveis controláveis: São aspectos do negócio que o varejo pode afetar diretamente (escolha da localização para o empreendimento, gestão do negócio, gerenciamento das categorias de mercadorias, política de preços e de comunicação com os consumidores).
- ii. Variáveis incontroláveis: São aspectos do negócio aos quais os varejistas devem se adaptar (necessidades e anseios dos consumidores, competidores, mudanças tecnológicas, condições econômicas, mudanças de sazonalidade, restrições legais, etc.).

V. Atividades específicas

Estas ações são as conhecidas táticas e englobam as atividades do varejo diárias e de operações de curto prazo. Estas devem ser reações ao ambiente incontrolável (por exemplo, utilização de pesquisas de mercado para escolha de localizações, planejamento apropriado de mercadorias na loja, promocionais, etc.).

VI. Controle

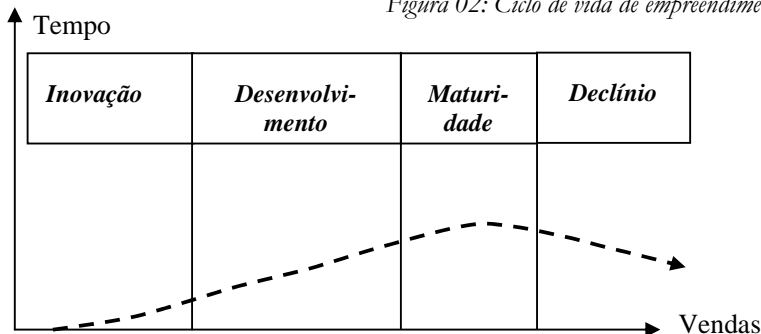
Nesta fase, uma revisão semi-anual ou anual da empresa deve ocorrer, com estratégias e táticas que tenham sido desenvolvidas e implementadas sendo avaliadas contra a missão do negócio, objetivos e inserção de mercado desejado.

2.2 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 02: [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. Ainda, 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.

Figura 02: Ciclo de vida de empreendimento de varejo



Fonte: NIFT 2002

Na fase de **Desenvolvimento**, tanto as vendas quanto os resultados 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 até ocorrer redução das margens para que sejam estimuladas. Nesta fase, o empreendimento deve ser capaz de sustentar as vendas o máximo possível para não entrar na fase de **Declínio**. Porém, devido ao surgimento de novos concorrentes, as vendas e os resultados podem diminuir. O empreendimento deverá se reestruturar (innovar), iniciando um novo ciclo, ou declinará até o eventual encerramento de suas atividades.

3 A TIPOLOGIA HIPERMERCADO

As lojas desta tipologia, foco do trabalho, são caracterizadas por grandes áreas de vendas, que atualmente têm ocupado 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 grandes 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, gerada pela variedade, pelas diversas maneiras de expor os produtos, pelo layout dinâmico, pela conveniência, pelo próprio ambiente e ainda pelos preços baixos. Segundo os mesmos autores, os preços baixos decorrem não só por negociações de grandes volumes, mas também pela redução de custos operacionais, pelo fato do atendimento ser limitado somente nos setores que não são de auto-serviço. Em relação ao produto ofertado, a maior inovação dos hipermercados, comparativamente a supermercados, 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, há a vantagem de normalmente oferecerem 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 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, trabalhavam) 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 pois, para pequenas compras, devido ao tamanho da loja há relativa dificuldade em localizar o produto. Ainda, há aqueles consumidores que sacrificam quantidade e preço, por conveniência e serviço, o que é um ponto desfavorável aos hipermercados, segundo a ótica do autor.

3.1 Origem da tipologia - Hipermercados

3.1.1 Conceito 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, conseqüência de uma época onde o grande crescimento das cidades dentro de seus limites municipais originou a ocupação de áreas rurais, posteriormente denominadas suburbanas. Pela primeira vez na história, as pessoas passaram a morar em um lugar e a trabalhar em outro, e esta nova ocupação promoveu o desenvolvimento da infra-estrutura rodoviária e, portanto, facilidade de acesso a regiões previamente desabitadas. Deu-se então o início a um planejamento de âmbito regional, motivado então por esta facilidade, potencializada pelo preço baixo dos combustíveis.

Tradicionalmente, o varejo sempre está onde estão as pessoas, isto é, no coração 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 e se manter nessas regiões. 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 e surgem, então, as Grandes Lojas Varejistas que são, segundo PERRY; NOONAN [2001], grandes galpões de estilo industrial com áreas projetadas de 2.000 m² a 20.000 m², e que normalmente chegam a ter até 9,00 m de altura, embora ocupando apenas um nível.

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. Os hipermercados seguiram esta tendência não só nos Estados Unidos como na Europa.

No Brasil, da mesma maneira, o conceito foi estabelecido, porém, dentro de um contexto diferente. De acordo com a ABRAS [2002], 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. O conceito de supermercado também expandiu e surgiram então os primeiros hipermercados no Brasil. A propensão ao consumo solicitava liberdade de movimento, possibilidade de escolha e variedades.

As áreas de vendas destas lojas não eram menores do que 3.500m², e logo passaram a ter mais do que 6.500 m². O conceito se espalha pelas capitais afora. Os hábitos dos consumidores das cidades se modificam e estimulam ainda mais o desenvolvimento desta nova tipologia. 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 dos 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.

3.2 Estratégia para formatação de um empreendimento de Hipermercado

Nessa época de suburbanização das cidades norte-americanas, a indústria dos *shopping centers* e grandes lojas como os hipermercados, por exemplo, não foi capaz de definir potenciais áreas de influência, compatíveis com o novo tipo de transporte e de uso de solo. Surgem vários estudos sobre a inserção de mercado e um modelo de distribuição de vendas entre centros, denominado de “Modelo Gravitacional de Reilly”³. De acordo com o modelo, quando dois centros competem pela mesma área de influência, a captação de consumidores para cada centro será definida pela proporção direta do tamanho da população dos centros e na proporção inversa do quadrado da distância que separa o consumidor de cada centro.

Embora elaborada nesta época de suburbanização e com o modelo orientado para 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 distribuição de vendas foi de que a quantidade 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 se deslocar para o maior lugar, no menor tempo possível.”

Por depender do tamanho como o atributo dominante 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.

De acordo com o URBAN LAND INSTITUTE apud SETH [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 têm um grande poder de influência em nível regional.”

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. Posicionado em regiões mais acessíveis, o hipermercado pode atender a todo e qualquer tipo de consumidor, possuindo portanto os vários tipos de atributos que possam promover diferentes estratégias de ancoragem como acessibilidade, oferta e padrão relativo dos preços, diversidade de oferta 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, fundamental às compras orientadas pela conveniência. 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, com grande parte das compras orientadas por comparação, o que indica que o consumidor poderá se dispor a deslocamentos maiores, em busca de padrões de preço e qualidade diferenciados e também diversidade e complementaridade das ofertas.

ESTA FRASE ESTÁ MUITO CONFUSA E QUE POUCO AGREGA. SE ACHAREM IMPORTANTE, ELA TEM QUE SER REFORMULADA.

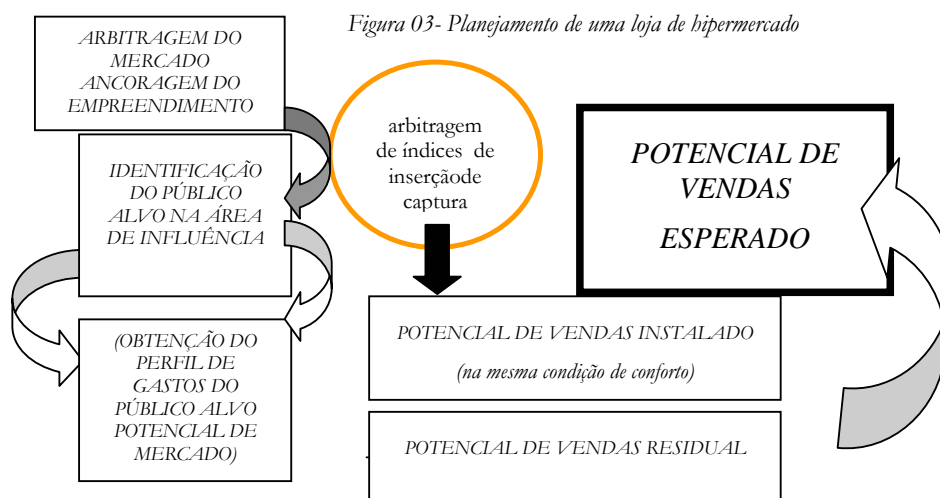
4 A PROPOSIÇÃO DE UMA ROTINA DE PLANEJAMENTO

A rigidez do empreendimento loja de hipermercado pode ser tão grande quanto à de um *shopping center*, uma vez que, na hipótese de as vendas esperadas não alcançarem o padrão desejado, a operação pode ficar comprometida, sobretudo na condição limite quando não se consegue compensar as perdas de receita via redução das despesas operacionais. Nessa hipótese, o equilíbrio operacional aponta para a reciclagem do imóvel, o que demandará expressivo aporte de recursos. Esse quadro salienta a necessidade da correta avaliação das premissas admitidas na análise inicial.

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.

³ Também denominado de “Lei de Gravação das Vendas” ou de “Lei de Gravação 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 que haja um entendimento mais claro de como se processa o planejamento de uma nova loja de hipermercado, a figura 03 ilustra o fluxo das principais etapas a percorrer:



4.1 Arbitragem do Mercado

Na primeira etapa, com estratégia definida em relação a qual mercado a empresa deseja atuar, parte-se para a busca destes 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.

Sistema de ancoragem é a denominação que se emprega para o conjunto de atributos, posicionados em um determinado estado, de forma a se ajustar às necessidades ou anseios do público alvo para suas atividades de compra. Quanto maior a aderência desse conjunto de atributos aos anseios e necessidades do público alvo, maior a probabilidade do hipermercado atrair esse público, nos níveis de inserção pretendidos. No planejamento de um hipermercado, a imagem desse conjunto de atributos já é necessária nessa etapa, com o objetivo de reconhecer os níveis de inserção que poderão ser alcançados uma vez que o conjunto de atributos estará presente no empreendimento, definindo-se, inclusive, a região de implantação, tendo em vista que localização e acessibilidade são atributos do sistema de ancoragem, sendo considerados pelos potenciais consumidores.

4.2 Arbitragem do Público Alvo

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. Apesar de aqui referenciados como itens isolados, ou seqüenciais, as etapas de arbitragem de mercado e do público alvo são tarefas praticamente concomitantes.

4.3 Delimitação da área de influência

Para determinar a área de influência, arbitra-se um tempo em que se acredita que os consumidores aceitarão para se deslocar 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. Usualmente, são definidas áreas geográficas, contidas em regiões delimitadas por tempo limite de percurso motorizado (isócronas), . Conforme seja o tempo de deslocamento, os setores da área de influência caracterizam as diferentes sub-áreas:

- PRIMÁRIA – LIMITADA PELA ISÓCRONA DE 5 MINUTOS
- SECUNDÁRIA – LIMITADA PELA ISÓCRONA DE 10 MINUTOS
- TERCIÁRIA – LIMITADA PELA ISÓCRONA DE 15 MINUTOS

Essas regiões devem abrigar abrigar os potenciais freqüentadores do futuro hipermercado, e que através de pesquisas de mercado, análises de dados secundários e levantamentos de campo pode-se verificar a aderência de suas características sócio-

econômicas com aquelas pretendidas para o empreendimento. Números de domicílios, renda e gastos, hábitos de consumo conduzirão ao potencial de mercado da região, isto é, o quanto que o público é capaz de gastar em produtos que serão oferecidos no empreendimento.

4.4 Estimativa do Potencial de Mercado

Segundo ROCHA LIMA JR. [1996] define-se potencial de mercado⁴ 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).

4.5 Estimativa do potencial retido pela oferta instalada⁵ (Captação externa)

Para Rocha Lima Jr. [1996], depois de definida a área de influência e medido o seu potencial de mercado, faz-se à análise que está voltada para a estrutura existente de oferta de bens, destinada ao público alvo que esta na região de influência⁶ 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 àquela que será oferecida, sob condições semelhantes de acessibilidade.

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. Isto se justifica, sobretudo, na medida em que os sistemas de ancoragem em hipermercados, usualmente, se sobrepõem aos sistemas dos supermercados, competitivos nos mesmos mercados, considerada a maior diversidade de oferta e o conjunto maior que favorece a compra complementar.

4.6 Estimativa do potencial de vendas residual⁷

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 segmento competitivo 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, em condições equivalentes.

De um modo geral, por meio do potencial de vendas residual identifica-se à demanda de consumo que não está sendo atendida pela oferta localizada dentro da área de influência no mesmo grau de conforto que se pretende oferecer no novo empreendimento. Na busca por melhor condição de conforto, provavelmente, este público pode estar buscando sua satisfação nas compras em pólos comerciais mais distantes da área de influência. Diante dessa consideração, à medida que os atributos pretendidos por esse público se façam presente na nova loja, é natural que redirecionem seus hábitos de compra ao novo hipermercado. .

É necessário, portanto, que nas pesquisas citadas anteriormente, sejam reconhecidos esses locais que estão suprindo a demanda existente e que possuem um padrão de oferta razoavelmente equivalente, para que sirvam de referência na construção do conjunto de atributos que deverão estar presentes no novo empreendimento .

⁴ Potencial de mercado é também denominado Potencial de consumo por alguns autores.

⁵Também comumente denominado de Vendas retidas, Potencial de vendas instalado ou Parcela do mercado.

⁶ “Não se trata de identificar o nível de oferta dentro da região de influencia, mas o nível de oferta que afeta o publico alvo, estando ela dentro ou fora da região de influencia. [ROCHA LIMA JR. 1996]”.

⁷ Também denominado de Mercado residual ou Potencial residual

4.7 Estimativa das 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, traduzido pelo sistema de ancoragem embarcado, ou seja, quanto maior a sua atratividade, os índices considerados tendem a ser maior.

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 da capacidade de quebrar um hábito de compra e uma fidelização já adquiridos e que, dependendo das características a do público alvo, poderão ser 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, mesmo que se pudesse alcançar um resultado analítico com um suporte em pesquisa de intenções junto ao público alvo, ainda seria uma informação frágil. Estes fatores de inserção segundo ele, são arbitrados de acordo com o padrão de risco que se pretende empreender.

4.8 Estimativa da captação externa

A captação externa é fato desejável, porém, se o planejamento for mais conservador, esta não é considerada na estimativa 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.

Ao admitir um fator de inserção em relação aos competidores, tanto internos quanto externos à área de influência, é considerado como um fator global de potencialização, não vinculado a competidores específicos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apresenta que o volume de vendas efetivamente gerado por uma loja está diretamente relacionado com um boa tarefa de planejamento. Assim, a estratégia e conseqüente inserção de mercado são claramente delineadas na fase de concepção do empreendimento e resultam na conformação de um produto onde os atributos embarcados são totalmente aderentes àqueles desejados e reconhecidos pelo público alvo quando da escolha do local de compra, permitindo se operar próximo aos padrões inicialmente pretendidos.

A rotina de planejamento proposta configura-se como um processo confiável para a estimativa do comportamento do empreendimento quando em operação. 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.

6 BIBLIOGRAFIA

- ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados. Cinquenta anos de supermercados no Brasil. São Paulo: Informe Comunicação, 2002. 234p.
- 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.
- CAMPBELL, J. Time to Shop: The geography of retailing. Regional Review publication, 1996
- 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/portifoliomag/mayjun01/sector_neighborhood.shtml> Acesso em 13.05.2006
- 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.
- NIFT – National Trends in Retail Industry. National Apparel Summit '03. New Delhi 2003. 10p. http://www.bangalore.niftindia.com/Management_department.htm
- 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>> Acesso em 04.08.2005.
- VERNOR, J.D.; RABIANSKI, JR. Shopping center appraisal and analysis. Chicago: Appraisal Institute, 1993. 340p.