

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

**Elisabete Maria de FREITAS, MBA<sup>1</sup>**  
Prof.<sup>a</sup>. Eliane MONETTI, Dr.Eng<sup>1</sup>  
Prof. Fernando Bontorim AMATO M.Eng.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> 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](mailto:emfreit@uol.com.br), [eliane.monetti@poli.usp.br](mailto:eliane.monetti@poli.usp.br); [fernando.amato@poli.usp.br](mailto: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, têm promovido oportunidades no Brasil para que as grandes cadeias do setor de comércio varejista busquem expandir suas redes em mercados espalhados 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 de 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 evoluem 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-serviço<sup>12</sup>, principal característica de uma loja de supermercado ou de hipermercado, como será abordado adiante.

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 conseguiram 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.

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.

O planejamento deve ser indefinidamente, uma das ferramentas fundamentais para o sucesso de qualquer empreendimento, e mais especificamente, para um novo empreendimento do setor do varejista, este 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.

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 o potencial de vendas que este poderá alcançar.

Pretende-se, com este estudo, promover uma abordagem teórica em torno desta rotina de planejamento que, segundo observações da autora, quando existe, 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

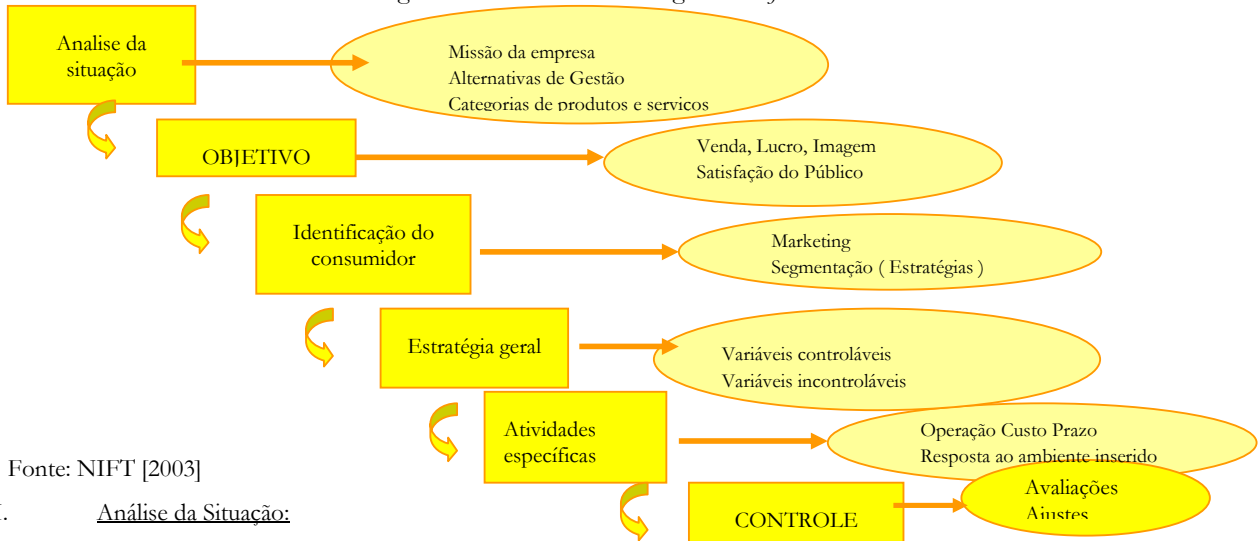
### 2.1 Plano de Estratégia no Varejo

De acordo com publicação do NIFT [2003], o processo de planejamento em uma organização varejista deve ser formada 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:

---

<sup>1</sup> 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.

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, 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 prazos, 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 *stockholders* e os consumidores) e imagem (incluindo as percepções do consumidor<sup>3</sup> 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 o denominado de seu “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 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.

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

IV. Estratégia geral

Esta deverá envolver dois componentes:

<sup>3</sup> 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.

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

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

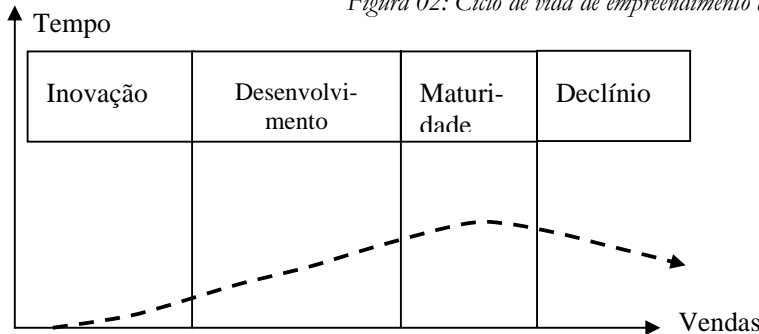
Nesta fase, uma revisão semi-anual ou anual da empresa deve ocorrer, com estratégias e táticas que tenham sido desenvolvidas e implementadas sendo avaliadas contra a missão do negócio, objetivos e inserção de mercado desejado

## 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 03: [i] Inovação, [ii] Desenvolvimento acelerado, [iii] Maturidade e [iv] declínio., representados na figura 02.

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 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 entrar na fase de **declínio**. Porém, devido ao surgimento de novos concorrentes, as vendas podem diminuir e os lucros caírem. O empreendimento deverá se reestruturar (innovar) e conseqüentemente iniciar um novo ciclo ou declinará até seu eventual fechamento.

## 3 A TIPOLOGIA HIPERMERCADO

As lojas desta tipologia, foco do trabalho, são caracterizadas por grandes áreas de vendas, que atualmente podem variar de 7.000 m<sup>2</sup> a 10.000 m<sup>2</sup>. 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 gerada pela variedade, pelas diversas maneiras de expor os produtos, pelo layout dinâmico pela conveniência e pelo próprio ambiente e ainda pelos preços baixos. Estes, segundo o mesmo autor, são proporcionados não só por negociações de grandes volumes, mas também pela redução de custos operacionais devido ao atendimento limitado somente a 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 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, portanto, seria um ponto desfavorável a esta tipologia 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 de alcance e ainda os preços baixo dos combustíveis.

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 e surgem então as Grandes Lojas Varejistas que são, segundo PERRY; NOONAN [2001], grandes galpões de estilo industrial com áreas projetadas que variam de 2.000 m<sup>2</sup> a 20.000 m<sup>2</sup>, e que, normalmente chegam a ter até 9,00 m de altura embora possuam 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. Pode-se afirmar, portanto, que o subúrbio e o automóvel criaram consumidores móveis que se direcionavam ao destino de compra. 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 se expande e surgem então os primeiros hipermercados no Brasil. A propensão ao consumo solicitava liberdade de movimento, escolha e variedades.

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. 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 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, a indústria dos *shopping centers* e grandes lojas como os hipermercados, por exemplo, não era capaz de definir potenciais áreas de influência 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” : 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.”

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.

De acordo com 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.

Locais mais centrais, cada vez mais perto do consumidor, que já não tem porque fazer longas viagens diante de tantas opções. 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.

#### 4 O PROCESSO PARA GERAR UMA ROTINA DE PLANEJAMENTO

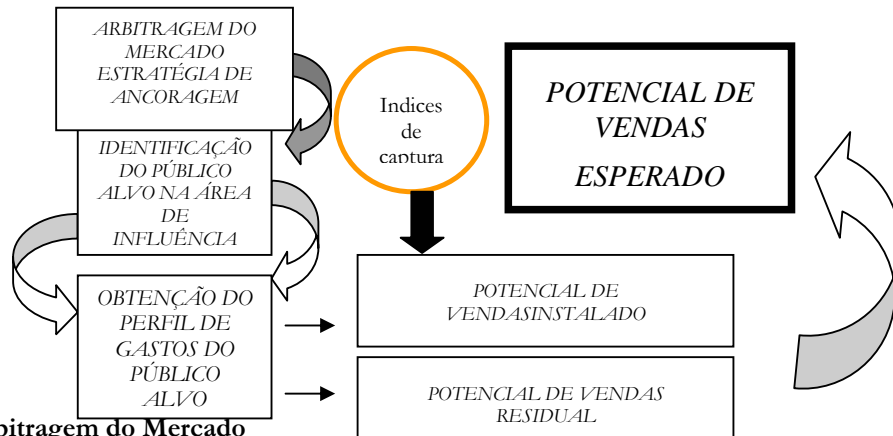
A rigidez de um empreendimento de uma loja de hipermercado pode ser tão grande quanto à de um *shopping center*, uma vez que na hipótese de as vendas esperadas não acontecerem, não há a geração de receita periódica planejada. Sendo assim, a operação fica comprometida, pois, para produzir resultados positivos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



##### 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.

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<sup>4</sup>, 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. Imposto o sistema de ancoragem e sua própria estratégia de formação, define-se a região onde será implantada a loja.

<sup>4</sup> 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 hierarquizados pelos consumidores de tal forma que a loja adquire uma ancoragem ou inserção de mercado resultante diretamente desta hierarquização.

## 4.2 Determinação 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.

## 4.3 Determinação da área de influência

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, porém normalmente são definidas áreas geográficas, abrangidas por tempo de percurso motorizado, determinando as seguintes áreas de influência:

- PRIMÁRIA - ISÓCRONA DE 5 MINUTOS
- SECUNDÁRIA - ISÓCRONA DE 10 MINUTOS
- TERCIÁRIA - ISÓCRONA DE 15 MINUTOS

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.

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.

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.

## 4.4 Determinação do Potencial de Mercado

Segundo Rocha Lima Jr. [1996] define-se potencial de mercado<sup>5</sup> 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 Determinação da parcela de vendas retida pela oferta instalada<sup>6</sup> (Captação externa)

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 influência<sup>7</sup> 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.

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.

---

<sup>5</sup> Potencial de mercado é também denominado Potencial de consumo por alguns autores.

<sup>6</sup>Também comumente denominado de Vendas retidas, Potencial de vendas instalado ou Parcela do mercado.

<sup>7</sup> “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]”.



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.

#### **4.6 Determinação do potencial de vendas residual<sup>8</sup>**

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 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.

#### **4.7 Determinação 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, 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.

#### **4.8 Determinação da 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.

---

<sup>8</sup> Também denominado de Mercado residual ou Potencial residual

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.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

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.

## **6 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](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/portifoliomag/mayjun01/sector\\_neighborhood.shtml](http://www.nareit.com/portifoliomag/mayjun01/sector_neighborhood.shtml)> Acesso em 13.05.2006
- ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados. Cinquenta anos de supermercados no Brasil. São Paulo: Informe Comunicação, 2002. 234p.
- 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.
- 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.