
CÍCERO DE CAMARGO E SILVA

**O PAPEL DO SHOPPING CENTER NA FORMAÇÃO DE CLUSTERS.
O CASO DO SHOPPING ARICANDUVA NA CIDADE DE SÃO PAULO.**

**Monografia apresentada à escola Politécnica de São Paulo
para conclusão do curso de MBA – Gerenciamento de
Empresas e Empreendimentos na Construção Civil, com
ênfase em *Real Estate*.**

ORIENTADOR:

Professor Doutor Cláudio Tavares de Alencar

São Paulo

2007

ESCOLA POLITÉCNICA DA USP

PECE – Programa de Educação Continuada em Engenharia

**MBA – Gerenciamento de Empresas e Empreendimentos na Construção Civil, com ênfase
em *Real Estate***

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

FICHA CATALOGRÁFICA

Silva, Cícero de Camargo e

O Papel do Shopping Center na formação de Clusters – O Caso do Shopping Aricanduva na cidade de São Paulo / Cícero de Camargo e Silva – São Paulo, 2007.

Monografia – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. PECE - Programa de Educação Continuada em Engenharia.

AGRADECIMENTOS

“Não existem limites para o homem que sempre sonha.”

Dedico este trabalho a minha família, aos meus amigos, ao Grupo Savoy, e a todas as pessoas que de alguma forma me ajudaram, me inspiraram, me incentivaram, me amaram e souberam entender a importância deste trabalho para a minha vida pessoal e profissional.

Abraço e um grande beijo em todos.

RESUMO

O presente trabalho visa apresentar a diferença entre os conceitos de Shopping Center tradicional e o conceito de CLUSTER, um arranjo ou pólo produtivo, industrial, comercial ou de serviços, e qual o papel que o Shopping Center tem para a indução e formação de um CLUSTER.

Para tanto, será utilizada a literatura e trabalhos existentes sobre o tema, os levantamentos estatísticos, parâmetros de mercado e indicadores de desempenho obtidos junto a ABRASCE (Associação Brasileira de Shoppings Centers), IPEA (Instituto de Pesquisa Econômico Aplicada), IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), EMBRAESP (Empresa Brasileira de Estudos de Patrimônio) e dos dados do mercado imobiliário da cidade de São Paulo, aplicados ao caso do Shopping Aricanduva, objeto da análise deste trabalho.

De posse das informações obtidas e das conclusões que serão apresentadas, será demonstrado de que forma o Shopping Center interfere na inserção e viabilização de um grande Centro Comercial tipo CLUSTER, bem com das vantagens e benefícios desta estratégia, quer seja para os investidores como para a região onde o empreendimento é implantado.

ABSTRACT

This work aims to introduce the difference between the concepts of a traditional Shopping Center and the concept of a CLUSTER, an arrangement or a productive, industrial, commercial or service pole and what is the Shopping Center role to induct and form a CLUSTER.

In order to do that, it will be used the existing literature and work concerning this theme, the statistic numbers, market parameter and indicators of performance obtained through ABRASCE (Associação Brasileiro de Shopping Centers), IPEA (Instituto de Pesquisa Econômico Aplicada), IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), EMBRAESP (Empresa Brasileira de Estudos de Patrimônio) and data of the real state market in the city of São Paulo, applied in the case of Shopping Aricanduva, which we intend to analyze in this work.

Having the information and presenting the conclusions, it will be revealed the way that the Shopping Center interferes on the insertion and on the viability of a great Commercial Center like a CLUSTER, as well as the advantages and benefits of this strategy, either for the investors or for the region where the enterprise is implemented.

SUMÁRIO

	Página
1 – INTRODUÇÃO	
1.1 – OBJETIVO DA PESQUISA	1
1.2 – METODOLOGIA DA PESQUISA	2
1.3 – JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	4
2 – DESENVOLVIMENTO	
2.1 – CONCEITO DE SHOPPING CENTER	5
2.2 – CONCEITO DE CLUSTER	7
2.3 – MERCADO IMOBILIÁRIO DE TERRENOS DA ZONA LESTE	13
2.4 – ESTUDOS DE MERCADO – IMPORTÂNCIA PARA A TOMADA DE DECISÕES – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	15
2.5 – ESCOLHA DA REGIÃO	
2.5.1 – PONTOS FUNDAMENTAIS PARA A ESCOLHA	18
2.5.2 – INTERAÇÃO DO SHOPPING COM A COMUNIDADE LOCAL	20
3 – ESTUDO DE CASO – SHOPPING ARICANDUVA	
3.1 – CONCEPÇÃO E PROJETO DO EMPREENDIMENTO	21
3.2 – ESTUDO E PESQUISAS DE MERCADO	25
3.3 – TIME LINE DO SHOPPING ARICANDUVA	31
3.4 – ESCOLHA DO TERRENO – PONTOS FUNDAMENTAIS	33
3.5 – ANCORAGEM – DEFINIÇÃO DO MIX	36
3.6 – SINERGIA ENTRE OS ESTABELECIMENTOS COMERCIAIS	39
3.7 – EVOLUÇÃO DOS NÚMEROS E INDICADORES DO EMPREENDIMENTO	42
3.8 – VALORIZAÇÃO IMOBILIÁRIA DO ENTORNO	
3.8.1 – REFLEXOS NO ENTORNO APÓS A IMPLANTAÇÃO	54

3.8.2 – REFLEXOS NA VALORIZAÇÃO DOS ATIVOS DO SHOPPING	57
3.8.3 – INTERAÇÃO COM A REGIÃO – REFLEXOS NA VALORIZAÇÃO IMOBILIÁRIA	58
3.9 – PRODUTO FINAL – GRANDE CENTRO COMERCIAL - CLUSTER	60
4 – CONCLUSÕES	65
5 – BIBLIOGRAFIA	69

1- INTRODUÇÃO

1.1 – OBJETIVO DA PESQUISA

O presente trabalho tem por objetivo, a partir da conceituação de Shopping Center, discutir a sua indução para a formação de um CLUSTER de comércio e serviços, com os impactos e reflexos na inserção e viabilização do negócio bem como para o mercado imobiliário na região do seu entorno.

No intuito de fundamentar a análise, serão apresentadas as condições existentes do mercado imobiliário da zona leste da cidade de São Paulo no final da década de 1980, e a evolução destes indicadores após a implantação de um Shopping Center na região, a alteração do perfil sócio econômico da população localizada na área de influência do mesmo e a valorização imobiliária verificada na região por influência do CLUSTER formado a partir do Shopping Center inicialmente implantado.

Da mesma forma, serão discutidos os reflexos do incremento de receita e como a formação de um CLUSTER potencializa essa geração de receita.

Também será apresentada a importância da interação do empreendimento com o público consumidor e comércio local, bem como a sintonia do mesmo com a municipalidade para a sua inserção.

1.2 – METODOLOGIA DA PESQUISA

Para o desenvolvimento do presente trabalho serão considerados dados referentes ao mercado imobiliário da zona Leste da cidade de São Paulo, quer seja à época da implantação do Shopping Center quer seja nos dias atuais, através de informações colhidas junto a ABRASCE (Associação Brasileira de Shoppings Centers), EMBRAESP (Empresa Brasileira de Estudos de Patrimônio), IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) e IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística).

Também serão apresentados os indicadores parametrizados obtidos junto à Administradora do Empreendimento objeto do caso deste trabalho, relativamente à evolução da receita, volume de veículos, número de consumidores e valor do metro quadrado de locação desde a inauguração do Shopping Center até os dias atuais, com a formação do CLUSTER de comércios e serviços, demonstrando a variação dos mesmos ao longo do tempo em função das expansões ocorridas no Empreendimento.

Serão abordados os estudos de mercado e a evolução dos indicadores, com a caracterização do perfil sócio-econômico da área de influência, o potencial de compras desse público e o conseqüente potencial de vendas do Centro de Compras e a importância da análise crítica e interpretação dos mesmos para a tomada de decisões.

Também será apresentada a estratégia dos Empreendedores que investem num Empreendimento com o objetivo de explorar o negócio ao longo do tempo, sem a intenção de comercializá-lo, interagindo com a comunidade local e buscando sempre formas de alavancar o negócio, bem como discutir a importância da escolha do local de implantação para o Shopping Center e como a sua localização, aliada a ancoragem do mix de lojas, influencia diretamente na capacidade do Shopping subverter os hábitos de consumo e atrair os consumidores, bem como da sua capacidade de induzir a formação de um CLUSTER.

Através da caracterização do estudo de caso apresentado, a implantação do Shopping Aricanduva no início da década de 90 pelo Grupo Savoy na zona leste da cidade de São Paulo, será feita uma análise dos reflexos e impactos nos ativos do próprio empreendimento (preço do terreno).

Com o caso apresentado, serão apresentados os resultados auferidos pelos Empreendedores até a presente data, com a evolução ao longo dos anos do projeto do Shopping, suas ampliações, situação atual e projetos futuros.

E finalizando, concluiremos como a valorização imobiliária do Shopping influencia na consolidação do Empreendimento e os reflexos da formação de um CLUSTER para a população local e para os investidores.

1.3 – JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Apesar dos trabalhos já realizados no Brasil até o momento, que abordaram o impacto da implantação de um empreendimento para a sua região e como a formação de um CLUSTER pode validar o Empreendimento, este trabalho buscará apresentar a importância da escolha do local para o Shopping e como a integração do mesmo com a comunidade e comércio local pode gerar benefícios para todos os envolvidos.

A implantação de um Shopping Center, além do objetivo primeiro de propiciar retorno aos seus investidores, proporciona um impacto na região que, quando bem planejado e levando em consideração esse impacto, aufere à população e comércio local, ao Shopping e ao município, benefícios e vantagens significativas, visto que o mesmo poderá se transformar num pólo de desenvolvimento da região.

O Shopping Center tem um papel muito maior do que um mero Centro de Compras para a região, sendo de fato um impulsionador do crescimento e da qualidade de vida de toda a região, com reflexos diretos na valorização imobiliária local.

Desta forma, o presente trabalho tem a intenção de colaborar no entendimento desta sinergia entre o empreendimento e a região, inerente nessa relação, e dos reflexos observados para toda a região e o próprio Shopping Center, propiciando que novos projetos possam se beneficiar deste entendimento mais amplo que será abordado neste trabalho.

2– DESENVOLVIMENTO

2.1 – CONCEITO DE SHOPPING CENTER

Como colocado por Monetti e Petrola (2004), o empreendedor que decide investir em Shoppings Centers pretende lançar no mercado um produto competitivo, comparativamente aos já implantados, capaz de alcançar expressiva inserção de mercado e, posteriormente, obter um padrão de desempenho estável que possibilite obter a remuneração de seus investimentos em patamares atrativos. Logo, a capacidade de um Shopping Center vender está vinculada à sua capacidade de subverter um hábito de compra já instalado e atrair os consumidores para que exerçam as compras em suas lojas.

Ao se pensar em implantar um novo estabelecimento, é necessário pensar não apenas no presente, mas levar em consideração as possíveis alterações futuras do ambiente para que as estratégias desenvolvidas obtenham sucesso.

Rocha Lima Jr (2002) afirma que implantar um Shopping Center significa “construir um complexo estruturado, projetado para abrigar um conjunto de atividades, que mantém uma relação de sinergia, focado em: (a) – atender aos anseios de um certo público alvo; (b) – num determinado espectro limitado; (c) – sendo o público e espectro arbitrados pelo empreendedor”.

Segundo pesquisa efetuada no dia 15 de fevereiro de 2007 junto ao site oficial da ABRASCE (www.abrasce.com.br) , Associação Brasileira de Shoppings Centers (dezembro/2006), a indústria de Shopping Centers vem demonstrando grande vitalidade, contribuindo para o progresso da qualidade de vida no Brasil. O Shoppings tornaram-se pontos de encontro, pólo de entretenimento, aliando praticidade e segurança. Desempenham também importante papel na economia, com expressiva integração com a comunidade.

Desde a implantação do primeiro empreendimento no Brasil na década de sessenta, o número de shoppings cresceu bastante, passando de uma unidade pioneira na década de 60 (Shopping Iguatemi na cidade de São Paulo) para mais de 300 empreendimentos em funcionamento nos dias de hoje.

Mas como colocado por Monetti e Petrola (2004), investir em empreendimentos em geral e, em particular, em Shoppings Centers, significa dispor de um expressivo volume de recursos, ser capaz de retê-los por períodos longos e esperar por remuneração em padrões conservadores. E os empreendimentos de base imobiliária têm configuração rígida relativamente à atividade para a qual foram concebidos, de sorte que profundos ajustes de re-adequação do produto só serão possíveis mediante expressiva imobilização de recursos.

Desta forma, é necessário prover esse empreendimento dos atributos desejados pelo público para o qual ele foi concebido, e mais, que na comparação frente a diferentes opções de local de compra, os atributos desse Shopping sejam percebidos como mais bem posicionados que em seus concorrentes, sendo capaz de, efetivamente, atrair esse público para nele exercitar suas compras.

Esse conjunto e atributos configuram o que se denomina *sistema de ancoragem* do Shopping Center e a localização do mesmo pode desempenhar um papel relevante na configuração desse sistema.

2.2.– CONCEITUAÇÃO DE CLUSTER

Segundo o dicionário Collins, a palavra inglesa **CLUSTER** significa em português, *grupo* ou *conjunto*, e, no contexto deste trabalho, uma concentração de empresas e estabelecimentos relacionados entre si, numa zona geográfica relativamente definida, que conformam um pólo produtivo (industrial, comercial ou de serviços) especializado, com vantagens competitivas quando considerado como um todo.

O conceito de Shopping Center, como colocado no capítulo anterior, está diretamente relacionado à implantação de complexo estruturado, projetado para abrigar um conjunto de atividades, que mantém entre si uma relação de sinergia, atendendo ao anseio de um determinado público, num espaço definido.

Desta forma, a conceituação de um Shopping Center está normalmente relacionada a um centro de comércio, lazer e serviços, freqüentemente em uma edificação única, com facilidades de acesso e estacionamento, com conforto e segurança para seus usuários.

Quando esse centro de comércio é instalado em uma grande área, que possibilite, através de suas ampliações e novas parcerias que se instalam no local, um incremento e uma diversificação de atividades, com mais de uma edificação, a ponto de o empreendimento se transformar em um pólo de atração para a macro região, cidade e muitas vezes para outros municípios, temos o que é denominado de **FORMAÇÃO DE UM CLUSTER**, onde num mesmo local, se concentram inúmeras atividades que, interagindo entre si, proporcionam aos empreendedores vantagens competitivas, e para os usuários, maior facilidade para o atendimento de suas demandas.

No sentido mais amplo, o debate acerca do conceito de **CLUSTER** no Brasil, assim como no plano Internacional, tem suscitado o interesse de estudiosos e gestores de políticas públicas, desde que a propriedade de aglomerações setoriais de pequenas e médias empresas em plena crise fordista, no início dos anos 1980, motivou revisitações às contribuições de Alfred Marshall sobre distritos

industriais. Impulsionada pelos conhecimentos do economista Michael Porter (1990, 1998) sobre competitividade de firmas e regiões, e pelo reconhecimento por parte do *mainstream* do papel dos rendimentos crescentes para a dinâmica econômica nas chamadas novas teorias de crescimento e comércio internacional (Krugman, 1995), a importância da localização e a noção de CLUSTER têm-se difundido tanto no campo acadêmico quanto no de formulação de política industrial em países de variada formação econômica. Sob a denominação de arranjos produtivos locais, os agrupamentos de pequenas e médias empresas vêm alcançando grande ressonância no Brasil como atestam extensas produções acadêmicas.

A idéia subjacente ao conceito é de que existe uma correlação entre porte e flexibilidade de adaptação às exigências da evolução constante da acumulação capitalista, e de que essa flexibilidade decorre em parte da divisão de trabalho alcançada em agrupamentos territoriais de empresas de uma mesma cadeia de valor.

No entanto, essa literatura tem derivado de observações empíricas concentradas no agrupamento de firmas do setor secundário. Embora mencionado por Porter (1998) como possível de ocorrer em qualquer segmento de atividade econômica, o CLUSTER de serviços e comércio não tem recebido atenção tanto quanto os congêneres industriais. Compreender a influência de CLUSTERS sobre a concorrência de mercados de serviços e comércio constitui tarefa espinhosa que, no entanto, começa inevitavelmente com a recuperação da literatura focada aos segmentos industriais.

Em que pese sua disseminada aceitação, não existe uma definição geral de CLUSTER. Ao contrário, o termo é usado indiscriminadamente para uma variedade considerável de arranjos e firmas ou negócios, que incluem desde o mais antigo conceito de distrito industrial até terminologias mais recentes, como arranjo produtivo local, sistema industrial localizado, sistema local de produção, tecido industrial local, ecossistema localizado, etc.... Se de um lado tamanha diversidade de termos denota a própria fragilidade do conceito e a enorme dificuldade de exprimir diversidade igualmente expressiva de situações sob uma única concepção, por outro lado revela o crescente interesse de estudiosos pela análise de novas formas de industrialização localizada, abrindo oportunidades de descobrir e atualizar o conceito de Alfred Marshall.

Podemos dizer que, no seu sentido mais sumário, CLUSTER denota simplesmente a concentração espacial de atividades econômicas setorialmente especializadas que realizam intenso comércio entre si, conceito este que, apesar de demasiadamente difuso, expressa a importância da dimensão espacial para o desenvolvimento econômico: CLUSTERS adquirem relevância porque desencadeiam efeitos externos e interação entre diferentes agentes localizados próximos uns dos outros. Além disso, esse padrão específico de produção associada ao território é reconhecido como formado preponderantemente por pequenas e médias empresas. No entanto, são características mais expressivas que têm atraído a atenção de estudiosos e governantes para o fenômeno da aglomeração produtiva: oportunidades de eficiência coletivas decorrentes de economias externas positivas, baixos custos de transação e ação conjunta e coordenada.

Sob essa perspectiva, não poderia ser considerado como CLUSTER uma simples concentração de agentes econômicos independentes ou aglomerações de coincidência, formadas sem um prévio planejamento.

Os principais elementos inerentes ao conceito de CLUSTER são:

1. **AGLOMERAÇÃO:** idéia de conjunto inter-relacionado e espacialmente concentrado, ensejando a troca de sinergia e a prática de cooperação e de alianças estratégicas, inclusive para neutralizar limitações relacionadas a economia de escala, como processos tecnológicos, aquisições de insumos, assistência técnica, tratamento pós colheita, comercialização, etc..
2. **AFINIDADE:** empresas voltadas para o mesmo ramo de negócios (atividade principal do CLUSTER, embora cada uma, ou um conjunto delas, se especializem em tarefas específicas fornecimento de insumos e serviços de produção, comercialização, pesquisa, desenvolvimento de novos mercados, etc...);
3. **ARTICULAÇÃO:** relacionamentos próximos, intensivos e permanentes entre as empresas, propiciando, por um lado, a troca de sinergia e a prática da colaboração e, por outro lado, estimulando a rivalidade e a competição.

Embora sempre tenham existido, os arranjos produtivos ganharam importância e notoriedade nos últimos anos, em função do processo de globalização, que alterou paradigmas até então prevalentes, com o das vantagens comparativas (custos dos fatores e dos insumos), que cederam lugar aos ganhos de produtividade decorrentes das vantagens competitivas dinâmicas locais (conhecimento, inovação, relacionamento, motivação), com as quais os concorrentes geograficamente distantes não conseguem competir.

A idéia básica é a de que uma empresa, participante de um arranjo produtivo, é mais competitiva do que se estivesse instalada isoladamente. O que acontece dentro da unidade produtiva é importante, mas está comprovado que o ambiente empresarial no qual a firma está inserida (o arranjo produtivo ou CLUSTER) também desempenha papel vital para a competitividade. Um bom desempenho de um membro ou de um segmento de um CLUSTER pode aumentar o sucesso dos demais.

Sob o ponto de vista operacional, os CLUSTERS podem ser definidos como a nova forma que o esforço pelo desenvolvimento econômico e social vem assumindo no mundo inteiro, tanto nos países industrializados como nos países em industrialização. Muitos países e regiões ao redor do mundo estão promovendo o desenvolvimento de CLUSTERS em resposta à economia globalizada em mutação. Resultados excelentes têm sido obtidos num grande número de países, incluindo a Escócia, México, Marrocos, Irlanda, Peru, El Salvador, Malásia, Nova Zelândia, muitos estados dos EUA, que partiram para projetos de desenvolvimento local liderados pela iniciativa privada e a experiência Italiana, a mais antiga e bem sucedida de todas. Abandona-se o conceito da macro região para organizar o processo de desenvolvimento em bases locais, a partir de um conjunto de atividades à serem desenvolvidas em regime de parceria e cooperação entre a sociedade e o Estado, com ênfase especial aos arranjos produtivos industriais.

Dentro do contexto de formação de um CLUSTER, o mesmo pode ser objeto de um estudo detalhado por parte de seus empreendedores, fruto de um planejamento estratégico que, analisando as características do mercado local e regional, as demandas existentes, carências de serviços e

comércio e do potencial de compra da população existente dentro da área de influência do Empreendimento, conclui pela viabilidade da implantação de um *Centro de Atração*, concentrando uma diversidade e variedade de atividades e serviços capaz de transformá-lo em um pólo de atração regional. É o que se conceitua como CLUSTER programado.

Mas a formação de um CLUSTER pode ser também consequência da concentração imobiliária ao longo do tempo de várias atividades em um determinado espaço ou região, sem que aja necessariamente um planejamento prévio da iniciativa privada e sim uma concentração de atividades similares ao longo de um espaço definido. Podemos citar como exemplo dessa situação na cidade de São Paulo o que aconteceu ao longo do eixo da Av. Luis Carlos Berrini na zona sul, junto da marginal Pinheiros, onde a partir da construção de alguns prédios comerciais na década de 80, tivemos a procura maciça de terrenos na região e a transformação da mesma num pólo de comércio, serviços e mais recentemente de edifícios residenciais. É o que se conceitua como CLUSTER espontâneo.

Outro exemplo de formação de CLUSTER espontâneo na capital paulistana é a região conhecida como *Nova Faria Lima*, que, a partir do prolongamento da tradicional Av. Faria Lima na região dos Jardins, a partir da Av. Cidade Jardim até o Ibirapuera, passado pela Av. Hélio Pelegriño, ocasionou uma alteração do uso da região, gerando uma explosão imobiliária, voltada para a área de comércio, serviços, lazer e unidades habitacionais.

No caso do Shopping Aricanduva que será abordado neste trabalho, estaremos apresentando a formação de um CLUSTER programado, a partir do planejamento prévio feito por um grupo empresarial que, vislumbrando o potencial da região leste da cidade de São Paulo e das carências de comércio lazer e serviços existentes nessa região, implantou um grande centro comercial, a partir de um Shopping Center, alterando significativamente todo o perfil da região e criando um pólo de atração regional de comércio, serviços e lazer.

2.3.– MERCADO IMOBILIÁRIO DA ZONA LESTE

A região da zona leste é uma das mais populosas de São Paulo, e, de acordo com consulta feita no dia 15 de fevereiro de 2007 ao site do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), (www.ibge.com.br), conta hoje com cerca de 4 milhões de habitantes, ou seja, o equivalente à população de uma cidade como Campinas multiplicada por quatro. A região leste vem ao logo das últimas décadas apresentando taxas de crescimento positivas, ao contrário do que acontece nas regiões centrais da cidade, um adensamento da população e um crescente aumento das atividades de serviços e comércio. É vista pelas incorporadoras e construtoras como a “menina dos olhos” do mercado imobiliário, graças ao seu potencial de crescimento e preços acessíveis dos terrenos.

Atualmente, a grande parte das oportunidades de negócios da cidade de São Paulo está concentrada na zona leste, quer seja pelo seu potencial de crescimento e adensamento demográfico, quer seja pela melhoria das condições de acesso e da infra-estrutura local, quer seja pela facilidade de aquisição de imóveis na região e a preços atraentes se comparados com as regiões sul, oeste e central da cidade de São Paulo, quer seja pela política de investimentos dos governos municipal e estadual, que vêm sistematicamente concentrando na zona leste uma parcela cada vez maior de recursos orçamentários para obras e melhorias urbanas.

Entre modernas indústrias, estabelecimentos comerciais, universidades e condomínios verticais, vê-se pelo constante crescimento dos índices setoriais, e que a região irá proporcionar vasto desenvolvimento comercial e imobiliário em São Paulo nos próximos anos.

Conforme trabalho de Paulo e Nicoláo Jannuzzi (2002), “Crescimento Urbano, Saldos Migratórios e Atratividade Residencial dos Distritos da Cidade de São Paulo: 1980 – 2000”, as evidências empíricas mostram a continuidade do processo de mobilidade residencial em direção às áreas mais periféricas do município, seguindo padrão radico-centrífugo da ocupação do território paulistano delineado nas primeiras décadas do século XX. Ao longo do período estudado (1980-2000), verificou-se um esvaziamento populacional contínuo de distritos mais centrais e crescimento dos mais periféricos, como resultado da mobilidade de população em busca de terrenos ou aluguéis mais baratos, loteamentos populares ou áreas de invasão, no

município e seus arredores. Ao que parece, se deixado à livre ação do mercado, este processo parece ter uma voracidade implacável.

Paulo e Nicoláo Jannuzzi finalizam afirmando que uma linha de trabalho seria estudar os efeitos de determinadas intervenções urbanas, de grandes projetos comerciais (shoppings, etc...), da valorização fundiária, da verticalização ou do adensamento sobre a atividade residencial dos distritos, a partir das informações dos cartórios de registro de imóveis e de obras no município. Isso poderia ajudar a entender melhor os mecanismos da mobilidade intraurbana, do avanço da periferização pela Região Metropolitana e também possibilitar a elaboração de projeções populacionais em nível distrital com maior grau de segurança.

Já Maria Cristina Leme (2002), no seu trabalho “O Impacto da globalização em São Paulo e a precarização das condições da vida”, apresentado em OSAKA Japão em 2002, coloca que as grandes estruturas comerciais da década de 70 e 80 localizaram-se na zona sudoeste do município de São Paulo, próximas aos bairros de residência das classes de renda mais alta. Mas a partir dos anos 90 esta situação se modifica, pela melhora da infra-estrutura viária e de saneamento básico, com a abertura de avenidas, em especial na zona leste, que cria novas acessibilidades a estas áreas e amplia a possibilidade de localização de novos usos, tornando-as atrativas ao mercado imobiliário formal. Como consequência, observa-se a expansão de hipermercados, Shoppings Centers e novos centros de negócios em outras regiões do Município.

Mara Cristina também afirma que, apesar da predominância dos grandes equipamentos continuar da zona sudoeste, os investimentos em outras partes da cidade como zona sul e na zona leste onde se implantaram os Shoppings Centers Interlagos e Aricanduva respectivamente, inserem-se em espaços onde o uso comercial e de serviços tradicionais é extremamente disseminado. Os mapas de uso do solo que apresentam a área construída pelo setor terciário e a localização dos pontos comerciais mostram bem o espraiamento no território desse tipo de uso, junto às áreas residenciais de médio e baixo padrão.

2.4. – ESTUDOS DE MERCADO - IMPORTÂNCIA PARA A TOMADA DE DECISÕES – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Os estudos de mercado contratados para a análise da inserção de um empreendimento tipo Shopping Center no Brasil, instrumentos importantes para que os investidores possam avaliar as condições do mercado e decidir pelo investimento ou não em um novo negócio, podem ser formatados de diferentes maneiras e, para um empreendimento da tipologia de um Shopping Center, os relatórios, das empresas especializadas contratadas, apresentam como principais tópicos os seguintes:

- ✓ Descrição do local do terreno e respectivas características de acesso;
- ✓ Identificação dos bairros e determinação da área de influência do futuro empreendimento;
- ✓ Análise do comércio local existente dentro da área de influência do empreendimento, por espécie e ramo de atividade;
- ✓ Análise das características sócio-econômicas da população existente dentro da área de influência, sua projeção, hábitos, renda, migrações entre classes sociais e gastos no varejo e no atacado;
- ✓ Identificação do mercado e dos concorrentes diretos;
- ✓ Apresentação das linhas ISÓCRONAS (linhas de igual tempo percorrido para chegar ao empreendimento);
- ✓ Identificação do potencial de compras do público alvo arbitrado;
- ✓ Arbitragem da participação do novo empreendimento no mercado existente;
- ✓ Arbitragem do potencial de vendas do novo empreendimento;
- ✓ Dimensionamento do novo empreendimento, adequando as suas áreas e lojas ao potencial de mercado;
- ✓ Conclusões e recomendações.

O objetivo deste capítulo não será entrar no detalhamento destas pesquisas e de seus elementos e conclusões, mas sim, diante da importância destas informações para a tomada de decisões dos empreendedores, analisar o alcance e as distorções dessas pesquisas e como interpretar seus resultados.

A seguir iremos abordar alguns exemplos, sem exaurir todas as possibilidades, dos resultados das pesquisas e da devida interpretação dos mesmos, suas principais tendências, vícios e fragilidades.

A identificação do terreno para a implantação de um Shopping Center nas pesquisas é consequência do potencial de compras do público alvo escolhido e conseqüentemente do potencial de vendas no novo empreendimento. As pesquisas normalmente fazem simulações em vários locais da cidade buscando viabilizar o empreendimento, até chegar na área e local mais indicado.

Ocorre que numa cidade com São Paulo, onde a escassez de terrenos e a dificuldade de aquisição dos mesmos é cada vez maior, a pesquisa indica a região, mas muitas vezes não encontra a área adequada para o desenvolvimento do projeto. Na prática, as pesquisas acabam sendo desenvolvidas procurando viabilizar o novo empreendimento nas áreas previamente identificadas e passíveis de aquisição.

O comércio local tende a se revitalizar e se modernizar com a chegada de um novo Shopping na região, buscando manter seu público e suas vendas. O que ocorre é que a população acaba tendo uma melhora na oferta, com a chegada do Shopping, mas também com uma melhoria do comércio já estabelecido, e isso gera maior atratividade para o público que já utiliza o comércio existente. Essa sinergia entre o novo empreendimento e o comércio local normalmente não é abordada nas pesquisas.

Vale ressaltar que a definição do público alvo, a capacidade de inserção do novo Shopping no mercado existente e a definição do potencial de vendas do Shopping, são arbitradas, fruto da experiência e conhecimento do mercado e podem não refletir a realidade que irá ocorrer para o empreendimento em face da dinâmica do mercado, expansões de concorrentes não previstas, alteração das políticas de governo, panorama político do país e demais incertezas de mercado.

Outra consideração importante é que, com o mercado muito competitivo de Shoppings Centers na cidade de São Paulo, onde pequenos Centros de Compras têm muita dificuldade para se

consolidar, mesmo com os dados a mão e a eventual recomendação pelas pesquisas da inexistência de mercado para a implantação de um novo empreendimento, a postura dos investidores pode ser agressiva a ponto de projetar um negócio grandioso, capaz de impactar o mercado de tal forma que, mesmo que tenha um período de maturação e retorno dos investimentos maior que o preconizado inicialmente, possa ter sucesso e validar os investimentos feitos.

Para tanto, é necessário que os investidores disponibilizem maior quantidade de recursos, desde a aquisição de grandes áreas de terreno, de forma a permitir crescimento constante do Shopping, mantendo o empreendimento competitivo e atraente, como também desenvolvam um projeto capaz de atrair as grandes marcas necessárias para compor o mix de lojas e manter a atratividade ao público consumidor, ou seja, tenham como premissa de investimento a formação de um CLUSTER como pólo de atração.

2.5. - ESCOLHA DA REGIÃO

2.5.1 – PONTOS FUNDAMENTAIS PARA A ESCOLHA

Até o final da década de 80, os principais centros comerciais da cidade de São Paulo estavam centralizados na região sudoeste, perto da área residencial das classes sociais com maior renda. Existia o conceito de que um Shopping Center só teria sucesso se estivesse localizado perto da região das classes mais favorecidas economicamente, e que a população de média e baixa renda não teria condições de validar o investimento feito.

Nesta situação, que era a realidade da cidade de São Paulo à época, a população da periferia, para satisfazer as suas necessidades de consumo e lazer, mesmo considerando o comércio já existente nos bairros da Penha e Tatuapé, precisava se locomover para a região mais central da cidade, pela inexistência de grandes e variados centros de comércio e serviços junto às suas moradias.

Com a crescente valorização dos terrenos nas regiões sudoeste e central de São Paulo, o adensamento das regiões mais afastadas do centro da cidade e a melhoria das condições de acesso à periferia da cidade, com a abertura de avenidas e chegada do metrô, surgiu a possibilidade para que novos centros comerciais pudessem ser implantados fora do eixo tradicional de São Paulo.

Os empreendedores de maior visão estratégica e política mais agressiva de investimentos, atentos ao crescimento urbano e alterações do uso e ocupação da cidade, iniciaram a prospecção de áreas para a implantação de grandes centros comerciais na periferia da cidade.

Como colocado por Heliana Comin Vargas (1993), incentivados pelas alterações tecnológicas e auxiliados pelas novas técnicas de indução do consumidor através da propaganda, criando novos hábitos e novas necessidades e, permitindo que a falta de determinadas condições fossem supridas por outros fatores, os Shoppings Centers podem ser considerados como produtores de localizações para o uso comercial. Isto é, ao agrupar em um ponto do espaço uma série de atividades e a facilidade de estacionamento, contribui para manter a distância econômica mais baixa, ao permitir uma racionalização dos deslocamentos, cada vez mais difíceis nas grandes aglomerações. Além do mais, a valorização do solo em seu entorno imediato, estimula o

adensamento atraindo as classes de maiores rendas e outros estabelecimentos comerciais. Soma-se a estes atributos, o conforto, segurança e a existência de atividades de lazer.

2.5.2 – INTERAÇÃO DO SHOPPING COM A COMUNIDADE LOCAL

Um Shopping Center isoladamente ou um CLUSTER, este de forma mais significativa, exercem uma influência e um impacto muito grande em toda a região onde os mesmos são implantados, quer seja pelo benefício direto à população, com a disponibilização de serviços, comércio lazer e cultura, como pela função social que um grande Centro Comercial possui perante a população.

Um empreendimento de base imobiliária não pode ser encarado meramente como um negócio, onde seus investidores buscam exclusivamente o retorno do capital empregado. Intrinsecamente também possui uma função social e comunitária com a região e seus usuários. Essa é uma das premissas dos Shoppings Centers que são implantados com o propósito de gerar renda aos seus investidores, mantendo uma administração própria na condução dos negócios por um longo período de tempo, aliada a procura cada vez maior em ampliar o entrosamento com a comunidade e usuários.

Essa relação entre Shopping e comunidade é “uma via de mão dupla”, pois ambas as partes são favorecidas pelo constante e positivo relacionamento.

Para a população da região e usuários os benefícios vão desde a possibilidade de serviços, comércio lazer e cultura, com segurança e conforto, num único espaço, a melhoria da infraestrutura da região, os programas de responsabilidade social e comunitária desenvolvidos pelo Shopping até a valorização imobiliária dos imóveis diante do progresso de toda a região.

Para o Shopping, os benefícios são a fidelidade dos usuários, o grau de satisfação e preferência em fazer suas compras sempre no mesmo local, com o conseqüente incremento no volume de vendas e resultados para os investidores e a valorização dos seus ativos.

3– ESTUDO DE CASO – SHOPPING ARICANDUVA

3.1 – CONCEPÇÃO E PROJETO DO EMPREENDIMENTO



O Centro Comercial Leste Aricanduva foi planejado, comercializado e construído pelo GRUPO SAVOY, e hoje, segundo matéria publicada no site da American Studies at Eastern Connecticut State University (<http://www.easternct.edu/depts/amerst/MallsWorld.htm>), propiciou a formação do maior Centro de Compras da América Latina, o 11º maior Shopping Center do planeta, com mais de 500 lojas e 12.600 vagas de estacionamento gratuito.

O Grupo Savoy foi constituído em 1954, tendo uma atuação inicial em loteamento de áreas para urbanização em São Paulo e principalmente no litoral paulista.

No município de São Paulo a empresa se dedicou à incorporação de compra e locação de prédios e galpões industriais.

A partir da década de 80, a empresa se interessou pelo mercado de Shoppings Centers e sua primeira inauguração foi em outubro de 1988 com o Shopping Interlagos, localizado na região Sul da cidade de São Paulo. Hoje o Complexo Comercial Interlagos ocupa área de 490.000 m², mais de 350 lojas, área construída de 290.000 m² e 7.200 vagas de estacionamento, sendo o maior Centro de Compras da região sul da cidade de São Paulo

Com a premissa de implantar grandes centros comerciais fora do eixo central da cidade, disponibilizando comércio, serviço e lazer à população local, com área de terreno que possibilitasse crescimento futuro para atender à demanda de mercado e à concorrência junto a outros centros comerciais, em dezembro de 1988, o Grupo Savoy fez o lançamento do seu segundo centro de compras, o Shopping Leste Aricanduva. As pesquisas de mercado desenvolvidas à época indicaram que a zona leste possuía o maior potencial de crescimento econômico e expansão demográfica da cidade de São Paulo.

A área adquirida de 1.000.000 m², só encontrada em regiões como a zona leste, permitiu o projeto de um grande centro comercial que, desde a sua concepção inicial, previa a implantação do próprio Shopping Center Leste Aricanduva, configurado para 150 lojas, e na sequência, em função do mesmo, agregar novas operações como o hipermercado atacadista Makro, o Interlar & Home Office Center, o Shopping Automotivo e um hipermercado varejista.

O resultado das locações superaram todas as expectativas e, mesmo antes de iniciar as obras em março de 1989, o projeto do Shopping Center foi ampliado para 300 lojas.

O CLUSTER Aricanduva, hoje com 15 anos de maturação, tem como princípio concentrar num mesmo lugar variados tipos de serviço, opções de compra, lazer e cultura, com segurança e conforto, além de exercer função social e comunitária na região.

Seguindo esse perfil, o CLUSTER Aricanduva funciona atualmente como um grande centro de compras da cidade, onde as pessoas da zona leste encontram tudo o que necessitam com facilidade, sem precisar se deslocar para outros Shoppings fora do CLUSTER Aricanduva, com grande economia de tempo.

Para se ter uma idéia da importância do empreendimento, sua área de influência primária já atinge 4 milhões de consumidores da zona leste de São Paulo e as cidades de Guarulhos e as cidades de Guarulhos, Atibaia, Bragança Paulista, Mauá, Santo André e São Caetano do Sul. Todo mês, cerca de 4,5 milhões de pessoas visitam o Aricanduva, chegando a 5,5 milhões na época do Natal, com 800 mil veículos por mês adentrando aos estacionamentos existentes.

Com mais de 500 lojas, o CLUSTER Aricanduva é responsável por 7 mil empregos diretos e 15 mil indiretos. Segundo dados fornecidos pela Administração do Empreendimento, o faturamento anual de todo o complexo chega a R\$ 1,2 bilhões, base dezembro de 2006, graças a um público eclético: 60 % das classes A e B, 35 % da C e 5 % da D.

No Centro Comercial Leste Aricanduva está a maior operação do *Mc Donald's* e *Mc Café* situada em um único empreendimento em todo o Brasil, seis no total. Assim como o *Cinemark*, que oferece 14 salas com 3.116 assentos, o maior conjunto de projeção do País.

Outra situação única é a reunião de três hipermercados (*Makro, Extra e Wal Mart*), 12,6 mil vagas de estacionamento, dois Home Centers (*C&C e Dico*), 9 agências bancárias e 13 concessionárias de veículos.

Entre as lojas âncoras do Centro Comercial se destacam *Lojas Americanas, C&A, Camicado, Casas Bahia, Marisa & Família, Pernambucanas, Plasma Mega Store, Renner, Kalunga e a Mega Store Centauro*. Também disponibiliza aos seus usuários 3 praças de alimentação com um total de 1.778 lugares.

Lojas como a *Casas Bahia e a Tend Beach*, entre outras, resolveram abrir uma segunda unidade para atender à demanda.

Contando ainda com enorme área de terreno para futuras expansões, dentre elas um Hotel e um Centro de Convenções e Exposições, o CLUSTER Centro Comercial Leste Aricanduva hoje possui 242.300 m² de ABL (Área bruta Locável) e mais de 341.000 m² de área construída.

3.2 – ESTUDO E PESQUISA DE MERCADO

Em fevereiro de 1988, o Grupo Savoy encomendou pesquisa de mercado à empresa Zaremba Empreendimentos e Participações Ltda com o objetivo de analisar a viabilidade de implantação de um Shopping Center tipo regional, na Av. Aricanduva, na zona leste de São Paulo.

O estudo deveria focar os seguintes aspectos:

- ✓ O local e seu acesso;
- ✓ Área de influência do futuro Shopping Center;
- ✓ O Comércio local;
- ✓ Características Sócio-Econômicas da população da área de influência;
- ✓ Potencial de vendas do novo Shopping;
- ✓ Dimensionamento do Shopping Center;
- ✓ Conclusões e considerações.

Foram consideradas as seguintes premissas:

- ✓ O novo Shopping deverá ter pelo menos duas lojas âncoras ou mais, e pelo menos um delas uma Loja de Departamentos completa;
- ✓ Deverá ter um número representativo de lojas satélites de modo a ser atrativo e competitivo perante a concorrência;
- ✓ A população da área de influência irá crescer a uma taxa não inferior a arbitrada na pesquisa;
- ✓ A construção do Shopping deve ser concluída em até 3 anos (1ª etapa);
- ✓ Que as condições econômicas do país e da cidade de São Paulo não sofrerão alterações significativas nos padrões atuais verificados e considerados na presente pesquisa.

A partir de um terreno de 130.000 m² localizado na Av. Aricanduva, nº 5.555, em Vila Matilde, na cidade de São Paulo, parte de uma propriedade de 1.000.000 m², que fica a 600 metros do

Carrefour Aricanduva, verificou-se que a situação de acesso era privilegiada, com deslocamentos fáceis através de diversas avenidas existentes, em especial a Av. Aricanduva.

A área de influência, a área geometricamente definida como sendo aquela onde um centro comercial pode atrair a maior parte de seus clientes, é dividida em três partes: área primária (público mais próximo, motivação pela compra de conveniência e comparada), secundária (público fora da zona primária, motivação pela compra comparada) e terciária (motivação pela compra comparada e especializada).

Conceitualmente a compra de conveniência é aquela voltada à satisfação das necessidades do dia a dia e emergenciais, a compra comparada pressupõe a procura por determinado produto e a escolha após a comparação de preços entre as opções disponíveis e finalmente a compra especializada visa um produto específico, fora do padrão normal de um centro comercial, encontrado em lugares determinados.

Na área primária existiam na época 827.000 pessoas, com expansão demográfica de 2,7% ao ano. A maioria de seus habitantes, 56 %, eram das classes B e C e 62 % de seus moradores possuíam casa própria.

Na área secundária, com população de 1.794.000 pessoas, a expansão demográfica era de 3,6 % ao ano, as classes sociais B e C representavam 62 % da população total e 74 % dos mesmos possuíam casa própria. Como foi considerada a provável instalação de um outro Shopping nessa área (Atual Shopping Anália Franco), a pesquisa adotou uma postura conservadora para os consumidores dessa área.

Quanto ao comércio local, a pesquisa verificou que o Carrefour, localizado na Av. Aricanduva, 2 km antes do local idealizado para abrigar o complexo Aricanduva, podia ser considerado como o Shopping de vizinhança existente. Possuía 41 lojas de pequeno porte, na área de serviço e pequenos comércios, focando suas atividades na área de hipermercado varejista.

Já o comércio da região podia ser considerado de grande peso, se caracterizando, em sua maioria, como um comércio de vizinhança não dotado de grandes técnicas de varejo. A ausência de lojas de Departamentos de expressão e de lojas especializadas deixava aberto um campo não explorado e aguardado pelos consumidores da região.

Os dados demográficos da época permitiram concluir que um novo Shopping na região contaria com uma expressiva massa de potenciais consumidores, da ordem de 2.621.000 pessoas.

Da análise da renda e gastos da população da área de influência, com predominância das classes B e C, a conclusão é que o novo Shopping deveria contar com um pólo de atração, lazer e de lojas destinada a satisfazer as necessidades de um público mais interessado em preço do que em marcas e grifes.

O plano geral de implantação do empreendimento previa, além do Shopping Center, a instalação nos terrenos vizinhos, dentro da área total de 1.000.000 m², de 2 hipermercados. Esse “pool” de atração comercial, a exemplo do Barra Shopping no Rio de Janeiro, já demonstrou sua eficiência em disputar, com vantagem, a concorrência e a preferência dos consumidores, quer seja aqueles com motivação para as compras de conveniência, comparada e especializada.

Pela análise de mercado, dados sócio econômicos da população e projeção de crescimento da região, concluiu-se que existia espaço para a implantação de um novo Shopping, mesmo com a possibilidade de construção de um Shopping concorrente de porte dentro da área secundária, no caso, o Shopping Anália Franco.

Partindo de uma premissa bastante conservadora, o potencial de vendas inicial mensal do futuro Shopping foi estimado em R\$ 400.000,00 para bens de conveniência e de R\$ 770.000,00 para bens de compra comparada em 1990, suficiente para viabilizar a instalação no local de um Shopping Center Regional, perfazendo um total de R\$ 1.170.000,00, todos os valores em moeda base mês dezembro/2006. Para efeito de comparação, hoje o Shopping Aricanduva, que já passou por várias ampliações, possui faturamento 10 vezes superior ao inicialmente definido.

Quanto ao dimensionamento do Centro de compras, conclui-se que a área inicial deveria oscilar entre 35.000 e 42.000 m² de ABL (área bruta locável), excluindo o hipermercado varejista.

Diante do exposto, foram apresentadas as seguintes conclusões e considerações sobre a viabilidade do futuro centro comercial:

1. As condições de acesso ao local foram consideradas excelentes, em função do número de avenidas importantes que servem a região. Em relativamente pouco tempo, pode-se percorrer distâncias apreciáveis, fato que se traduzira em captura de um grande número de consumidores;
2. O nível do comércio local e da estrutura de lazer indicavam a carência da região em termos de um pólo de atração que fosse dotado de modernas técnicas de varejo e de um mix bem planejado;
3. A densidade demográfica, na área de influência do Shopping Center proposto é elevada, equivalendo a 3 vezes a população de Campinas à época. O contínuo crescimento desta população nos anos seguintes, associado ao gradativo aumento do poder aquisitivo, indicava um expressivo potencial de crescimento de mercado;
4. A renda familiar da população, respectivamente de 7,4, 6,5 e 8,8 salários-mínimos nas áreas primária, secundária 1 e secundária 2, indica uma população de classe média, sendo que a pirâmide social tem seu maior peso nas classes sociais B e C, com pequena participação da classe A. Um bom indicativo do poder aquisitivo de uma massa populacional é o número de automóveis existentes, que se eleva a 102.000 na área primária, a 165.000 na área secundária 1 e a 88.000 na secundária 2. Além disto, a maioria de habitantes possuía casa própria quitada.
5. Recomendou-se a construção inicialmente de um Shopping Center, basicamente destinado para clientes das classes B e C, com reduzido peso da classe A;

-
6. A falta de estrutura de lazer na região indicava que o Shopping projetado deveria adquirir as características de “grande pólo da comunidade”, promovendo atrações diversas à serem estudadas oportunamente, e, a partir do Shopping, induzir a formação de um pólo de atração comercial no local;
 7. O mix a ser desenvolvido deveria levar em conta as características do consumidor local, com alguma tendência para o varejão;
 8. O Shopping Center deveria ser térreo, dotado de um projeto racional e conseqüentemente com custos reduzidos de construção. O centro comercial, em sua primeira etapa, deveria contar com cerca de 55.000 m², sendo 16.000 m² previstos para o hipermercado varejista. Tal área de venda poderá ser elevada a 68.000 m² após o quinto ano de operação;

Por fim, diante do estudo apresentado pela Zaremba Engenharia e Planejamento S.A., os Empreendedores optaram pela implantação do Shopping Aricanduva, base para a futura formação de um CLUSTER de comércio e serviços no terreno de mais de 1.000.000 m², em função dos potenciais de venda de R\$ 1.170.000,00¹ mensais, em moeda da base dezembro/2006, apenas para artigos de compra comparada, identificados para o futuro Shopping Center em seu primeiro ano de operação, 1990, e da tendência de expansão futura de mercado demonstrada ao longo deste estudo (vale ressaltar que os potenciais de vendas estimados na pesquisa foram bastante conservadores, visto que atualmente, após várias ampliações, esses valores são significativamente maiores).

¹ Os estudos de viabilidade desenvolvidos pela Zaremba Engenharia e Planejamento S.A. tiveram como premissa um enfoque bastante conservador e cauteloso na inserção do novo Shopping no mercado, razão pela qual as previsões de faturamento apresentadas na pesquisa, a valores de dezembro de 2006, são muito baixas se comparadas com os valores que atualmente são obtidos pelo CLUSTER Aricanduva.

3.3 – “TIME LINE DO SHOPPING ARICANDUVA”

Diante do parecer favorável da pesquisa de mercado, os Empreendedores iniciaram a construção da primeira etapa do empreendimento Centro Comercial Leste Aricanduva e, em dezembro de 1989, inauguraram o Hipermercado atacadista Makro e em setembro de 1991 a primeira etapa do Shopping Aricanduva.

A estratégia dos Empreendedores, com a existência de mais de 1.000.000 m² de terreno, foi não se limitar a construção de um único Shopping Center mas procurar, gradativamente, buscar novas parcerias e estabelecimentos para dispor, no mesmo endereço, de uma gama de produtos capaz de atrair consumidores de fora da sua área de influência inicialmente arbitrada.

Desta forma, além do Shopping Aricanduva e do atacadista Makro, o projeto inicial já previa a instalação de um supermercado varejista, um Home Center especializado em móveis e decorações, um Home Center especializado em materiais de construção e artigos para bricolagem, um Auto Shopping de automóveis, um hotel, uma faculdade, um Centro de Convenções, repartições públicas e duas bibliotecas públicas.

Podemos verificar na tabela 1 abaixo as etapas até agora executadas pelos Empreendedores, com a evolução da área construída (parcial e total), da área bruta locável (total), área de terreno e número de vagas de estacionamento disponibilizadas em cada uma das expansões efetuadas.

O Empreendimento, que hoje ainda possui quase 400.000 m² de terreno disponibilizados para ocupação, tem previsão de novas parcerias ao longo dos próximos anos, já possuindo estudos para a implantação de um hotel, uma faculdade, um centro de convenções e prédios comerciais e residenciais.

Tabela 1

CENTRO COMERCIAL LESTE ARICANDUVA							
Etapa	Data	Evento	Área Construída (m2)		Área Bruta Locável ABL (m2)	Área terreno (m2)	Vagas Estacionamento
			Etapa	Total			
1	dez/89	Loja Makro	14.995,12	14.995,12	12.085,25	58.945,00	400
2	dez/91	1ª etapa do Shopping Aricanduva	64.495,89	79.491,01	57.876,70	165.253,24	2.800
3	jul/94	2ª etapa do Shopping Aricanduva-Cinema, Play Center e lojas	7.109,05	86.600,06	61.486,00	166.326,95	3.400
4	jan/96	Hipermercado Extra e Concessionária Fiat	35.846,91	122.446,97	83.936,66	275.852,65	5.100
5	out/97	Home Center de Materiais de Construção Castorama	18.612,00	141.058,97	100.151,18	313.568,81	6.200
6	mai/98	Home Center de Móveis e Decoração Interlar e Concessionária GM no Auto Shopping	47.226,84	188.285,81	133.682,35	468.600,26	7.700
7	mai/00	1ª expansão Interlar - Lojas e Cinemark	34.620,43	222.906,24	158.263,26	468.600,26	8.100
8	jun/00	Hipermercado Wal Mart e 2ª expansão Interlar	38.618,43	261.524,67	185.682,04	503.433,26	9.900
9	out/03	3ª etapa do Shopping Aricanduva e 3ª Expansão Interlar	79.906,61	341.431,28	242.300,00	613.550,00	12.600

Da análise da tabela 1 verificamos que, desde a inauguração do Shopping Aricanduva em dezembro de 1989, o Centro Comercial Leste Aricanduva já passou por 8 ampliações, que transformaram o complexo em um pólo de atração com números expressivos, mais de 340.000 m2 de área construída, ocupando um terreno de 614.000 m2 dos mais de 1.000.000 de m2 existentes, 12.600 vagas de estacionamento para veículos e uma área bruta locável de 242.300 m2.

A previsão inicial de faturamento mensal da ordem de R\$ 1.170.000,00 para o Shopping Aricanduva, já foi no primeiro ano superada, atingindo mais de R\$ 3.800.000,00, valores estes em moeda da base dezembro/2006. Essa evolução do faturamento pode ser melhor verificada no item 3.7 – Evolução dos números e indicadores do Empreendimento, com as ampliações que ocorreram ao longo dos anos.

3.4 – ESCOLHA DO TERRENO – PONTOS FUNDAMENTAIS

Muitos autores abordam a importância da escolha do terreno para a implantação de um empreendimento de base imobiliária.

Martin (1988), coloca que a acessibilidade, visibilidade, tamanho, região e tráfego do local são as características fundamentais para o sucesso de um Shopping Center.

Nem sempre a melhor localização está disponível para a implantação de um Shopping e o investidor é induzido a escolher outro local para construir: “...a localização já não é escolhida pelos critérios de vinte anos atrás; a gente instala o Shopping onde consegue e não onde é ideal ...”.

Pelos estudos de mercado e indicadores de crescimento econômico, o Grupo Savoy também identificou a possibilidade de implantação de um grande centro comercial na zona leste, a partir de um Shopping Center tradicional, na região mais populosa da cidade e que potencialmente possuía a maior taxa de crescimento e adensamento populacional do município.

O grupo prospectou diversos terrenos na zona leste da cidade, e, diante da facilidade de acesso e potencial de crescimento e adensamento da região, e partindo da premissa de que um centro comercial precisa de um terreno grande capaz de permitir expansões futuras para permitir a viabilização do negócio e mantê-lo competitivo no mercado cada vez mais disputado de Shopping Centers, e com a operação do Shopping sendo feita ao longo dos anos diretamente pela própria administração da empresa, similarmente ao Shopping Interlagos, o Grupo Savoy procurou uma grande área, com facilidade de acesso e com grande potencial de adensamento para implantar um grande Complexo Comercial, o Centro Comercial Leste Aricanduva.

Dentre quatro áreas identificadas (Itaquera, São Mateus, Penha e Cidade Líder), os Empreendedores optaram pela área de Cidade Líder, pelas facilidades de acesso, dimensões e proximidade com o Loteamento Parque Savoy City, de propriedade do Grupo Savoy.

Com a aquisição desta área com mais de 1.000.000 de m², só possível nas regiões mais afastadas do centro e em especial na zona leste, com valor pago por m² muito abaixo dos terrenos do eixo centro/sudoeste da cidade, encravada no meio da zona leste, no bairro de cidade Líder, com frente para a Avenida Aricanduva e dotada de várias opções de transporte coletivo, foi possível desenvolver o projeto de um Shopping Center que pudesse disponibilizar à população local todos os tipos de serviços, opções de compra, lazer e cultura.

No caso do Shopping Aricanduva, partindo da premissa de seus investidores que o objetivo para o empreendimento não seria unicamente a implantação de um Shopping Center Regional, e sim, de maneira gradativa, a disponibilização para a região de um grande Centro Comercial de Compras, um CLUSTER, dotado do Shopping propriamente dito mas também de hipermercados de varejo e atacadistas, um centro automotivo, um complexo para atender o setor de móveis, utilidades domésticas e decoração, um centro de construção e bricolagem, hotéis, centro de convenções, universidades, órgãos municipais, tudo dentro de um mesmo complexo, era necessário encontrar uma grande área na zona leste, capaz de absorver todos esses centros a médio e longo prazo.

Apostando mais uma vez que a população periferia da cidade de São Paulo também tinha potencial de compras para viabilizar um empreendimento desse porte, que seria um marco para a zona leste e para o município, e em função da carência na região de um grande centro de compras, o grupo iniciou a construção do Shopping Aricanduva, precursor do grande complexo hoje existente no local.



Vista área da área adquirida em 1988

3.5 – ANCORAGEM – DEFINIÇÃO DO MIX

Conforme colocado por Monetti e Petrola (2004), é necessário prover um empreendimento tipo Shopping Center dos atributos desejados pelo público para o qual ele foi concebido, e mais: que, na comparação frente a diferentes opções de local de compra, os atributos desse Shopping sejam percebidos como mais bem posicionados que seus concorrentes, sendo capaz de, efetivamente, atrair esse público para nele exercitar suas compras.

Esse conjunto de atributos, segundo os autores, configura o que se denomina *Sistema de Ancoragem do Shopping Center*.

A estratégia de implantação adotada pelo Grupo Savoy, similarmente a praticada no Shopping Interlagos, foi a de planejar, construir e operar o empreendimento diretamente, obtendo renda através de locação de áreas aos lojistas e grandes grupos do comércio varejista e atacadista.

A política do grupo é a de não se desfazer dos seus imóveis e Centros comerciais, ficando ao longo dos anos sempre à frente da operação, buscando novas parcerias de forma a ampliar os serviços oferecidos. Isso gera um compromisso com a cidade e o cliente, uma parceria de várias décadas, com o objetivo de servir a região e a comunidade local.

Baseado nas pesquisas de mercado e na experiência já obtida com a implantação do Shopping Interlagos, o Grupo Savoy definiu que o Centro Comercial Aricanduva seria iniciado com a construção de um Shopping Center Regional e, a medida que novas negociações comerciais evoluíssem, novas operações seriam implantadas, através de ampliações programadas, de forma a transformar o complexo em um CLUSTER de comércio e serviços.

Dentro essa linha, o Shopping Aricanduva teve o seu projeto inicial definido com uma área bruta locável (ABL) com 34.500 m², aí incluída uma área de 1.500 m² para a praça de alimentação, bem como uma área de 4.000 m² para a instalação de cinemas e parque de diversões, A área total de ABL seria de 54.500 m², com a inclusão de um hipermercado varejista com área de 16.000 m². Foi prevista a instalação de pelo menos duas lojas âncoras, sendo uma de Departamento completa e lojas satélites suficientes para atender a demanda local.

Como principais atrativos do empreendimento, o que foi acima denominado como o *Sistema de Ancoragem do Shopping Center*, podemos destacar:

- ✓ Localização do terreno privilegiada, na Avenida Aricanduva, com facilidade de acesso e transportes coletivos;
- ✓ Implantação de pontilhões para retorno específicos na avenida, de tal forma que o acesso ao empreendimento, para quem trafega no sentido oposto, seja extremamente facilitado.
- ✓ Terreno de grandes proporções, capaz de absorver futuras expansões, necessárias para a manutenção da competitividade do Shopping Center;
- ✓ O Empreendimento será provido de amplo estacionamento, com vagas bem dimensionadas, distribuído ao redor da edificação, que terá múltiplos acessos, facilitando a entrada/saída de veículos no estacionamento.
- ✓ Mix das lojas variado e diversificado, abrangendo todos os departamentos, eletrodomésticos, vestuário, alimentação, decoração, móveis, bancos, lazer e serviços, possibilitando grande variedade de ofertas e a comparação de preços;
- ✓ Presença das principais marcas do varejo e das grandes marcas internacionais dentro do mix de lojas.
- ✓ Sistema de exaustão e ventilação em toda a área comum e climatização dentro das lojas (possibilidade futura de instalação de ar condicionado também nas áreas comuns);
- ✓ Projeto diferenciado, com arquitetura moderna e grande número de portas de acesso
- ✓ Circulação pelos corredores bem planejada e confortável, com iluminação zenital;

-
- ✓ Futuras ampliações já previamente definidas, com a implantação de um centro de móveis, decoração e utilidades domésticas, um hipermercado varejista e um centro automotivo.

Com esses atributos, os empreendedores do Shopping Aricanduva entenderam que o mesmo estaria melhor posicionado em relação aos seus concorrentes na região, quer seja os pequenos centros comerciais já existentes como também para os potenciais centros de compras que pudessem vir a ser instalados.

3.6 – SINERGIA ENTRE OS ESTABELECIMENTOS COMERCIAIS

Conforme colocado por Rocha Lima Jr (2002), “...implantar um Shopping Center é construir um complexo estruturado, projetado para abrigar um conjunto de atividades, que mantém uma relação de sinergia, ...”.

Um empreendimento isoladamente implantado gera uma expectativa e uma procura pelo público consumidor específica aos produtos que são comercializados por este estabelecimento. O conceito de Shopping Center está voltado à concentração de vários pontos comerciais num mesmo espaço, com segurança, conforto, variedade de ofertas e preços, aliado a serviços, lazer e cultura que também são disponibilizados.

O conjunto de atrativos de um centro comercial, chamado de *Sistema de Ancoragem*, é o que diferencia o empreendimento dos demais concorrentes e dos estabelecimentos isolados, gerando maior atratividade para que os consumidores exerçam suas compras.

De acordo com o dicionário Aurélio Século XXI, sinergia é “*ato ou esforço coordenado de vários órgãos na realização de uma função*” ou “*associação simultânea de vários fatores que contribuem para uma ação coordenada*”.

O conjunto de atividades existentes dentro de um Centro Comercial, que trabalham com essa sinergia, obtém resultados muito melhores se comparado com uma atividade isolada.

No caso do Centro Comercial Leste Aricanduva, a estratégia dos seus empreendedores não foi se utilizar apenas da sinergia inerente a concentração de lojas e serviços dentro de um centro comercial. A expectativa do Grupo Savoy era a de criar, em um terreno de grandes proporções, um grande complexo comercial, constituído por vários segmentos e atividades, a partir de um Shopping Center Regional, de forma a propiciar a população local e seus usuários todas as facilidades e serviços em um único endereço. O objetivo foi induzir o empreendimento, a partir da inauguração do Shopping Aricanduva, à formação de um CLUSTER no local, um pólo de atração para toda a cidade de São Paulo.

Desta forma, além do projeto original do Shopping Aricanduva, o complexo contaria com uma diversidade de atrativos capaz de atrair os consumidores para toda e qualquer necessidade:

- ✓ Hipermercados varejistas;
- ✓ Hipermercados atacadistas;
- ✓ Centro Automotivo com as principais montadoras, lojas de acessórios, despachantes, seguro, financiamentos, revenda de carros, posto de lacração do DETRAN e demais serviços inerentes ao setor automobilístico;
- ✓ Home Centers, voltados para o setor de materiais de construção;
- ✓ Shopping Interlar Aricanduva, voltado para o setor de móveis e decorações;
- ✓ Centro de convenções;
- ✓ Teatro, bibliotecas e cinemas;
- ✓ Hotéis;
- ✓ Universidades;
- ✓ Conjuntos Comerciais;
- ✓ Serviços públicos como o PoupaTempo, Subprefeitura, etc...;
- ✓ Parque e áreas de lazer externas para a fruição pública.

A diversidade de atividades, todas concentradas em um único endereço, teria o Shopping Aricanduva como a sua principal âncora, e teria o objetivo de satisfazer a todas as necessidades da população.

O Shopping Aricanduva, como um centro comercial tradicional, teria um fluxo de pessoas à procura das mais diversas necessidades dentro de um mesmo complexo, público esse que invariavelmente consome alguma coisa dentro do Shopping.

O resultado desta estratégia, também verificada no Complexo Comercial Interlagos na zona Sul de São Paulo, foi potencializado no Aricanduva, consolidando sua penetração no mercado.

Já estão implantados o Shopping Aricanduva, o hipermercado atacadista Makro, os hipermercados de varejo Extra e Wal Mart, os Home Center C&C e Dico, uma biblioteca pública, o Shopping Interlar Aricanduva e o Auto Shopping Aricanduva, já existindo projetos e negociações para a implantação de um hotel, um Centro de Convenções, uma universidade, um conjunto de escritórios comerciais e um Fórum.

Como a área disponível dentro do complexo é muito grande, 1.000.000 m², o Grupo Savoy ainda espera, ao longo dos próximos anos, poder viabilizar outras operações para o local de forma a complementar cada vez mais o leque de serviços disponíveis para a população.

3.7 – EVOLUÇÃO DOS NÚMEROS E INDICADORES DO EMPREENDIMENTO

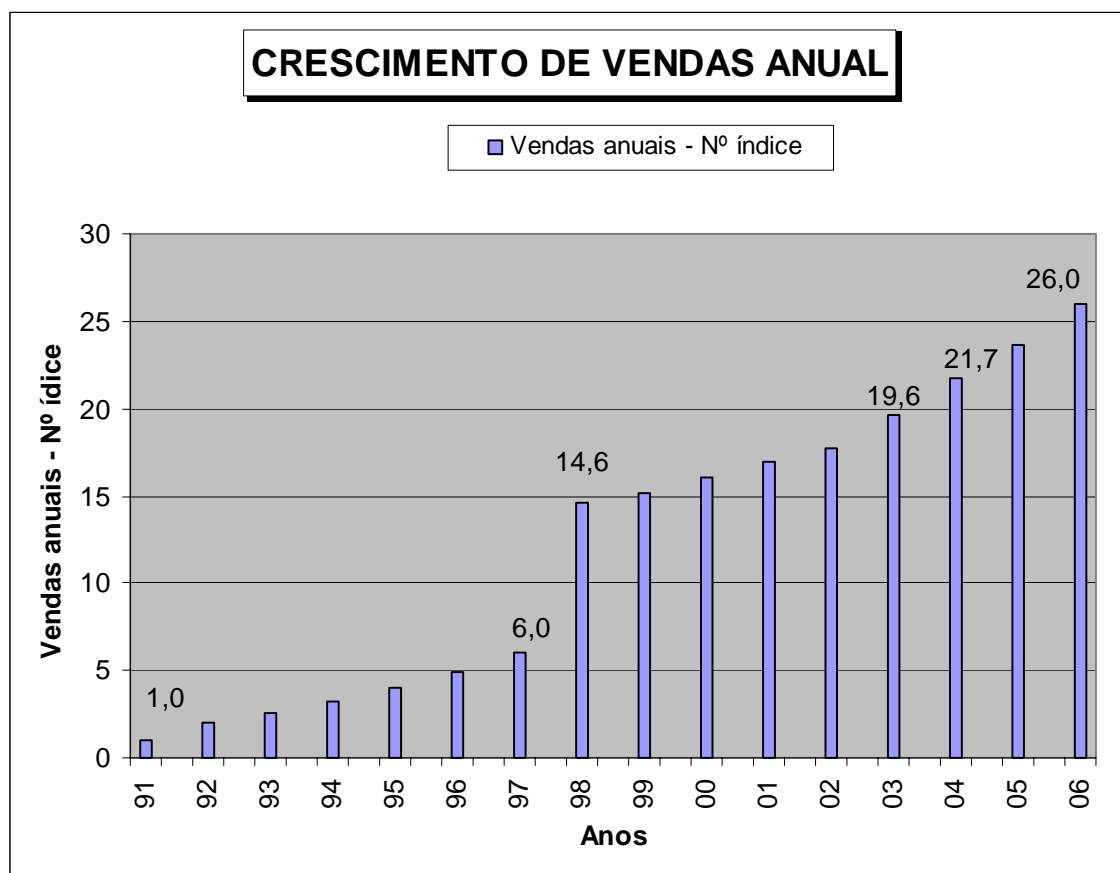
Desde a sua inauguração em 1989, o Centro Comercial Leste Aricanduva vem apresentando uma expressiva e constante melhora nos seus resultados e indicadores, como o número de visitantes e veículos por mês, receita mensal, valor do m² de lojas comercializadas e valor do m² de terreno negociado pelos Empreendedores quando da negociação de novas parcerias que se instalam.

Através de informações obtidas junto à Administradora do Centro Comercial Leste Aricanduva, a empresa Centerleste Empreendimentos Imobiliários Ltda, podemos verificar a evolução desses números conforme gráficos abaixo, no período de 1991 até 2006 (observamos que, por solicitação da Administradora do Centro Comercial Leste Aricanduva, os valores de crescimento de vendas, valor do m² de terrenos e valor do m² de locação de lojas estão parametrizados, apresentando apenas a evolução do indicador a partir de um valor básico na data inicial 1991).

Apesar dos valores de locação e venda do metro quadrado serem diferentes para cada unidade do CLUSTER Aricanduva, os números apresentados se referem a todo o complexo Aricanduva, incluindo Makro, Shopping Aricanduva, Interlar, Wal Mart, Extra e Auto Shopping, visto que não foi possível o levantamento desses dados em separado para cada uma das partes.

Os valores apresentados como VEÍCULOS/ANO e VISITANTES/ANO refletem a realidade ao longo dos anos, ou seja, o número de veículos/ano saltou de 200.000 no ano de 1991 para 9.600.000 durante o ano de 2006, enquanto o número de visitantes/ano teve uma evolução a partir de 3.000.000 em 1991 para 48.000.000 em 2006.

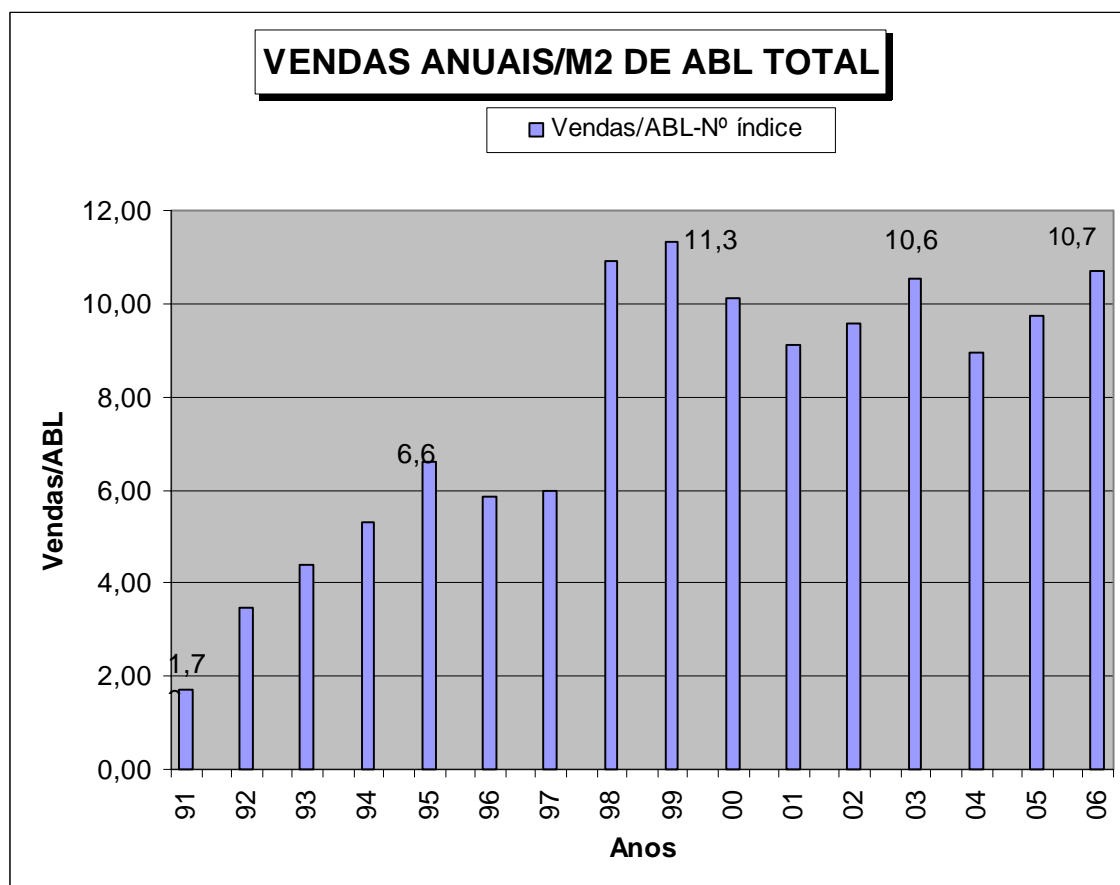
Para tanto foram considerados os valores médios praticados ao longo dos anos para o complexo todo, no que se refere ao valor do m² de lojas comercializadas e o valor do m² de terreno negociado pelos empreendedores, dados estes obtidos junto aos contratos de locação e vendas formalizados pela Administração do Centro Comercial Leste Aricanduva, cujas tabelas abaixo retratam a curva de crescimento médio dos mesmos.



Fonte: Savoy Imobiliária Construtora Ltda

Da tabela acima verificamos que o crescimento das vendas anuais de todo o complexo Aricanduva, apresentado através de índices parametrizados, aumentou mais de 25 vezes entre 1991, o ano de sua inauguração, e o ano de 2006. Mesmo considerando que o total de ABL (área bruta locável) saltou de 57.876,70 m² em 1991 para 242.300,00 m² em 2006, o resultado é expressivo pois apresenta uma taxa de crescimento das vendas muito acima do aumento verificado na ABL.

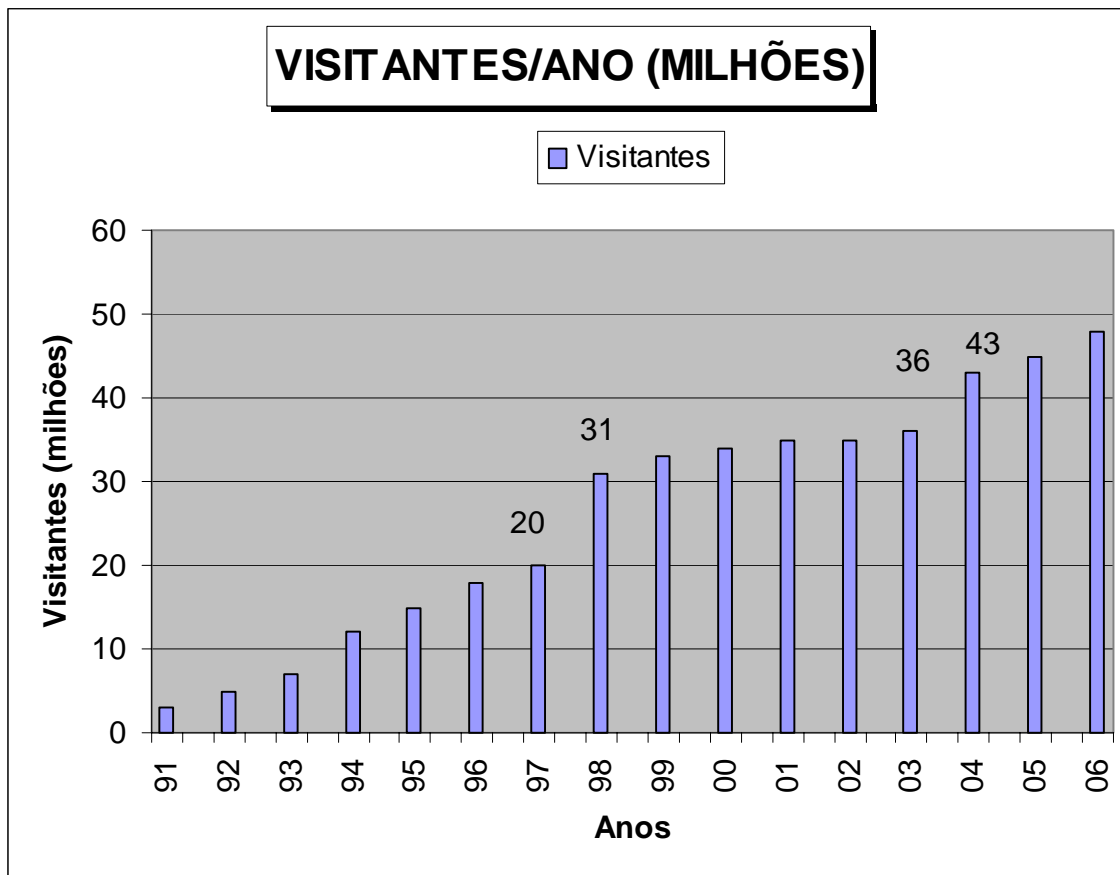
Também verificamos o expressivo aumento de vendas entre o ano de 1997 e 1998 em função da inauguração da 1ª expansão do Interlar Aricanduva e Cinemark. Já para a 3ª expansão do Shopping Aricanduva e a 3ª expansão do Interlar Aricanduva, ocorrida em 2003, o reflexo não foi tão significativo



Fonte: Savoy Imobiliária Construtora Ltda

Nesta tabela apresentamos a evolução das vendas anuais por m² pelo total de ABL (área bruta locável) de todo o CLUSTER Aricanduva ao longo dos anos através de índices parametrizados. Vale considerar o ABL do complexo começou com 12.085,25 m² e hoje atinge o número de 242.300,00 m².

Verificamos que a evolução de 1991 até 1995 foi constante, impulsionada unicamente pelo Shopping Aricanduva. Depois de uma inflexão dos índices entre 1995 e 1997, em 1998, com a abertura do Home Center de Móveis e Decoração Interlar, o índice apresenta um aumento significativo, saltando de 6,6 para cerca de 11, patamar este que se mantém até hoje, apesar das ampliações que ocorreram posteriormente que elevaram o total de ABL para 242.300,00 m²

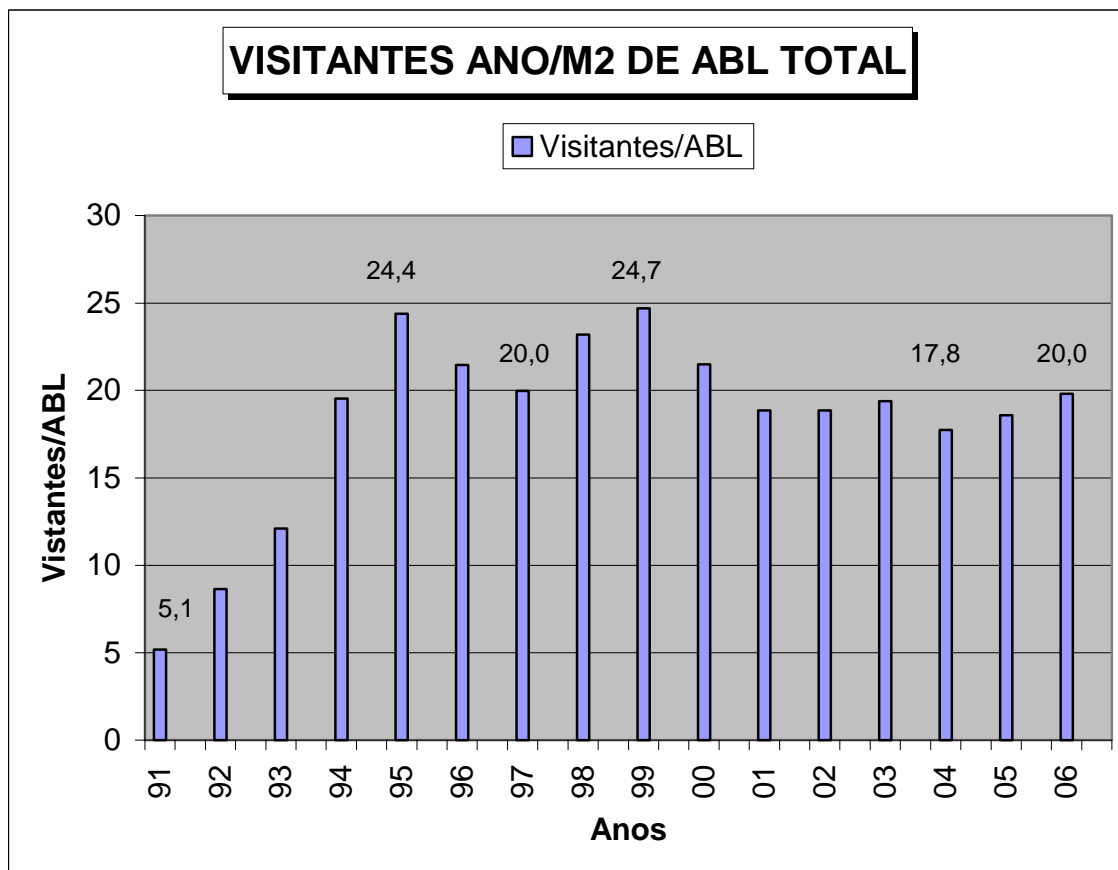


Fonte

: Savoy Imobiliária Construtora Ltda

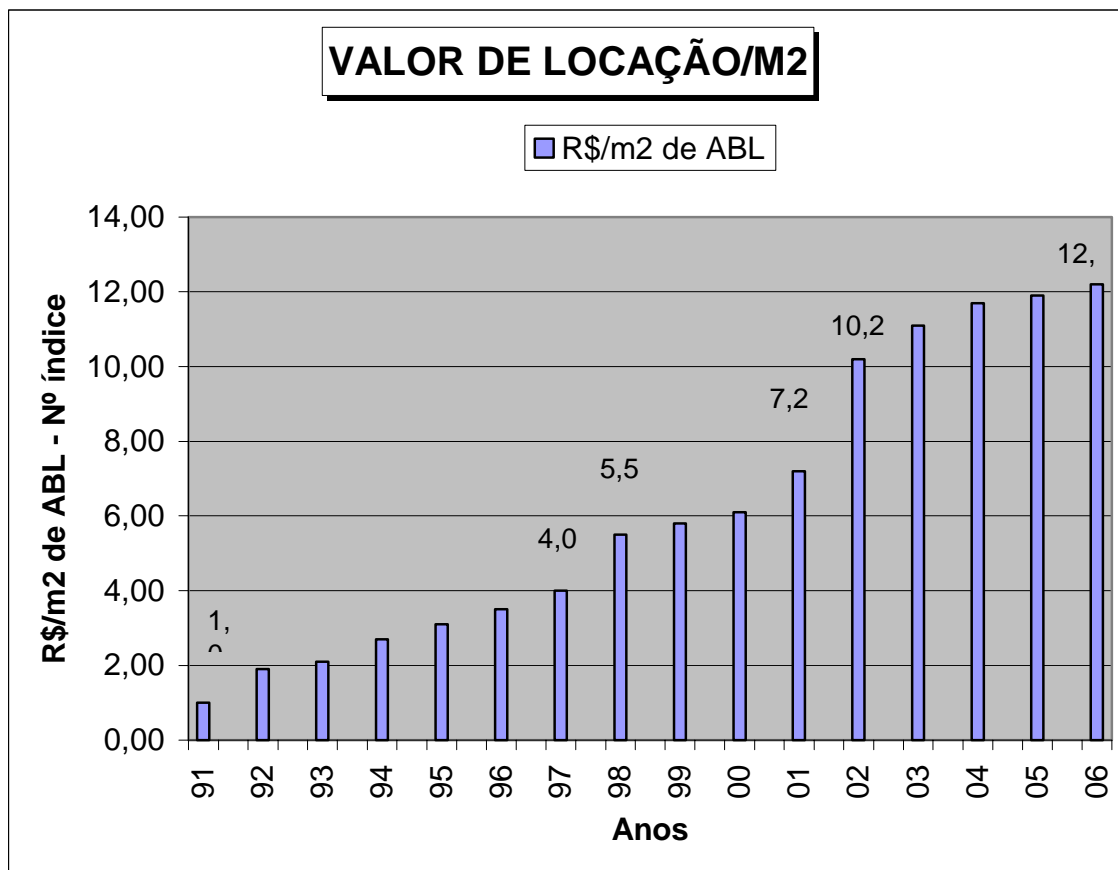
O número de visitantes/ano do CLUSTER Aricanduva saltou de 3 milhões de pessoas em 1991 para mais de 48 milhões em 2006, com forte aumento verificado no ano de 1998, também fruto da 1ª expansão do Interlar e Cinemas.

A partir de 1998, o número de visitantes cresce ano a ano de maneira constante, com ligeira elevação em 2004 após a 3ª expansão do Interlar e 3ª expansão do Shopping Aricanduva.



Fonte: Savoy Imobiliária Construtora Ltda.

Analisando a evolução do número de visitantes/ano por m² de ABL (área bruta locável) verificamos que em 1995, após a inauguração da 2ª etapa do Shopping Aricanduva, o indicador atinge o número de 24,4 visitantes/ano por ABL existente. Ao longo dos anos subsequentes, este valor permanece variando ao redor de 20 visitantes/ano, mesmo com o aumento de ABL, que reflete a manutenção do crescimento do número de visitantes, acompanhando o aumento de ABL.

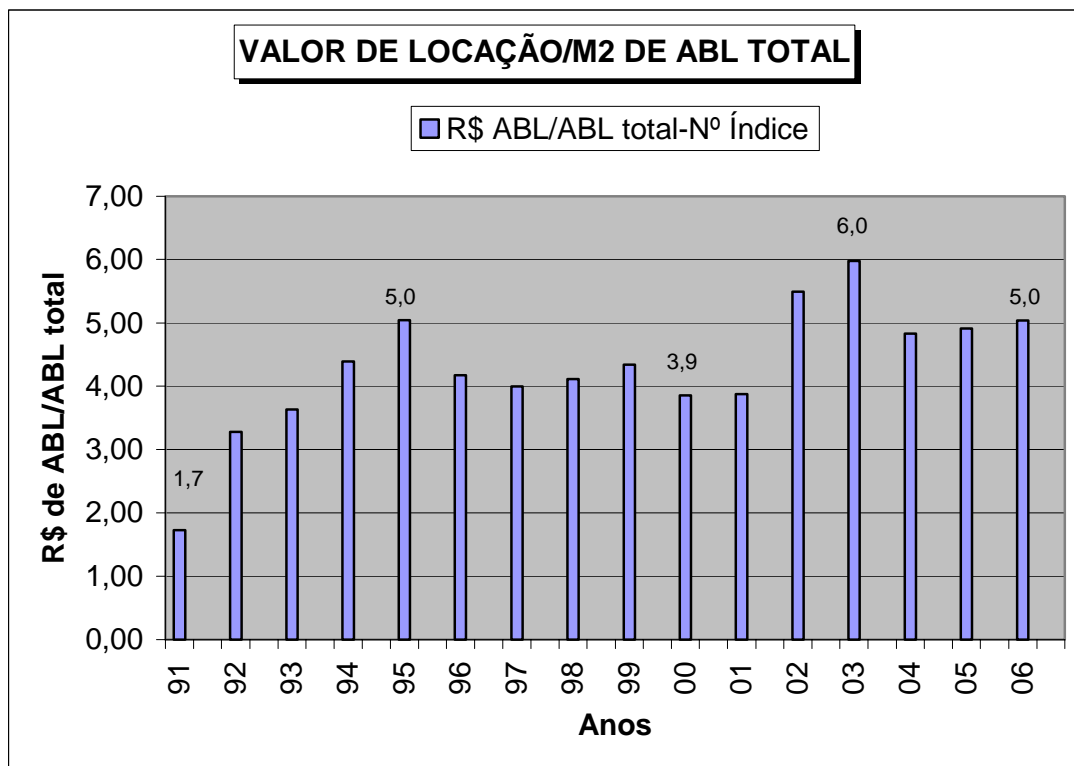


Fonte: Savoy Imobiliária Construtora Ltda

Esses valores estão parametrizados, apresentando a evolução ao longo dos anos das negociações ocorridas unicamente no Shopping Aricanduva, não se referindo aos valores praticados em todo o CLUSTER Aricanduva.

Os valores de locação dos espaços disponíveis (ABL), tiveram uma valorização constante até 1998, quando foi registrada alta em função da 1ª inauguração do Interlar Aricanduva e Cinemark.

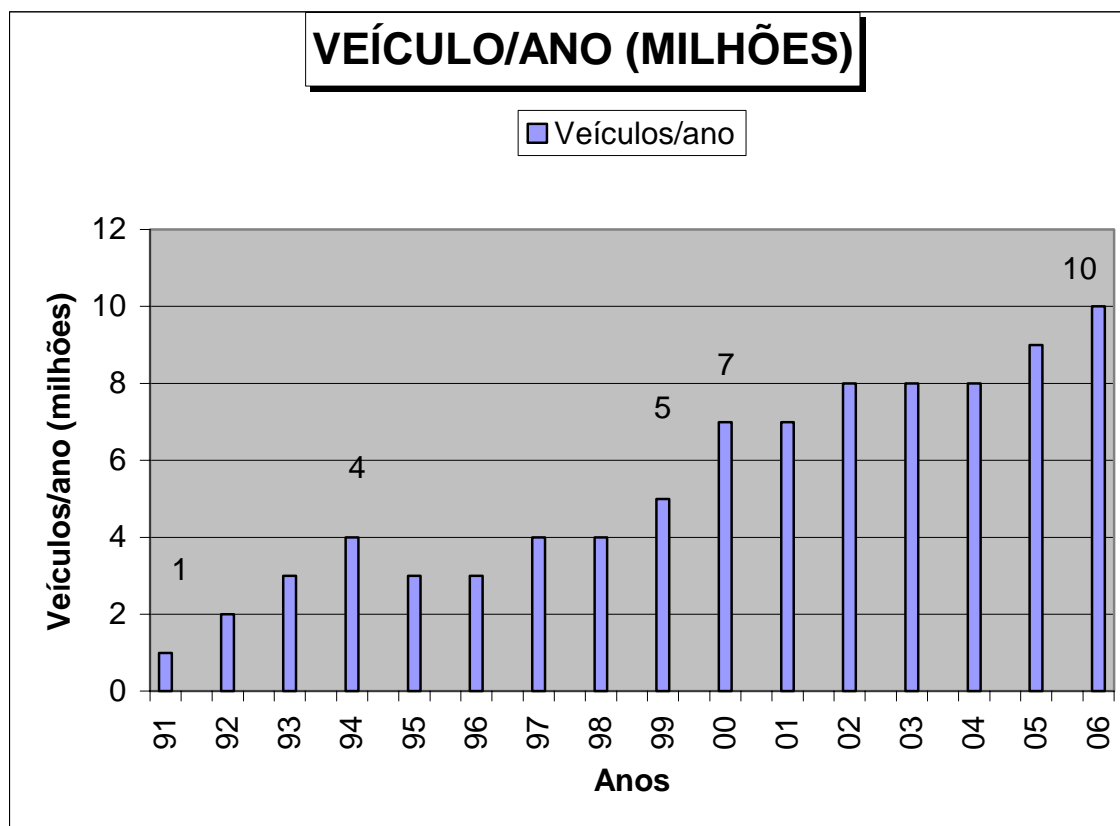
Um ano antes da 3ª expansão do Shopping Aricanduva e do Interlar Aricanduva, ocorrida em 2003, verificamos a forte alta dos valores de locação, destacando que nesta expansão a área de ABL disponibilizada foi basicamente do Shopping Aricanduva.



Fonte: Savoy Imobiliária Construtora Ltda

A evolução deste indicador, também parametrizado a partir das negociações efetuadas pela Administração do empreendimento, demonstra um crescente aumento a partir da inauguração do Shopping Aricanduva em 1991 até 1995.

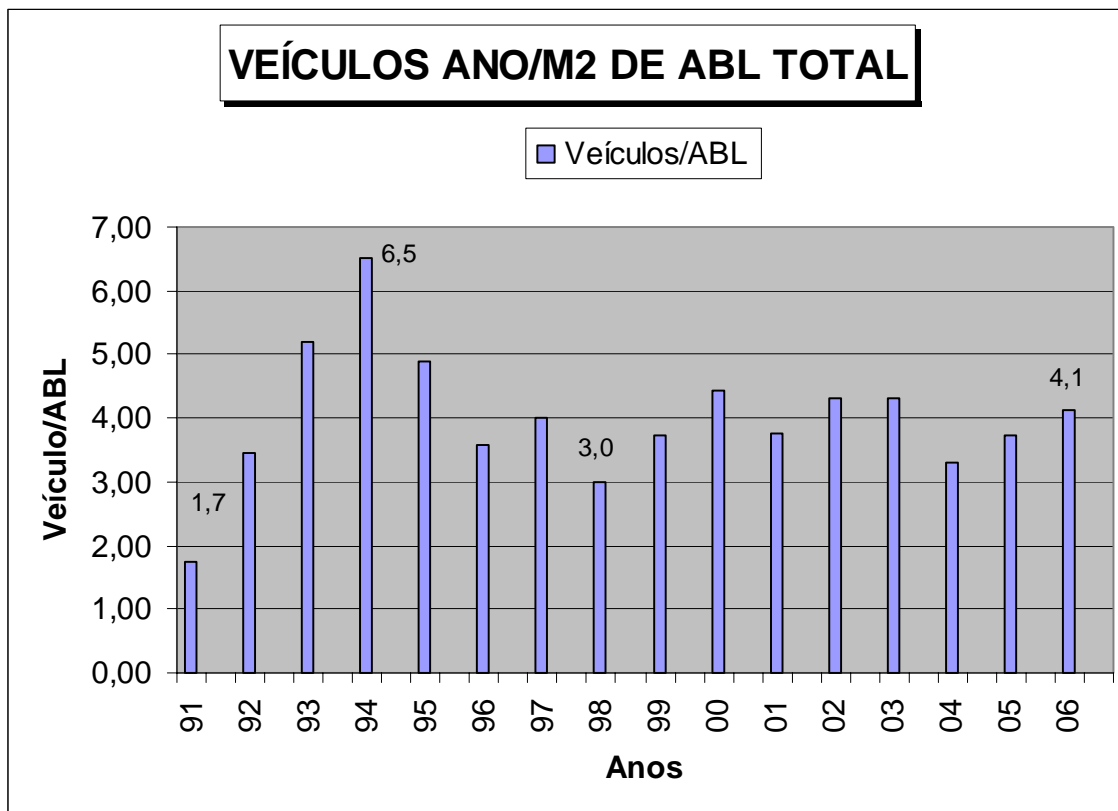
Com os valores relativamente estabilizados entre 1996 e 2001, novamente em 2002 e 2003, em função da 3ª expansão do Shopping Aricanduva, verificamos um expressivo aumento do indicador, que nos anos seguintes se estabiliza.



Fonte: Savoy Imobiliária Construtora Ltda

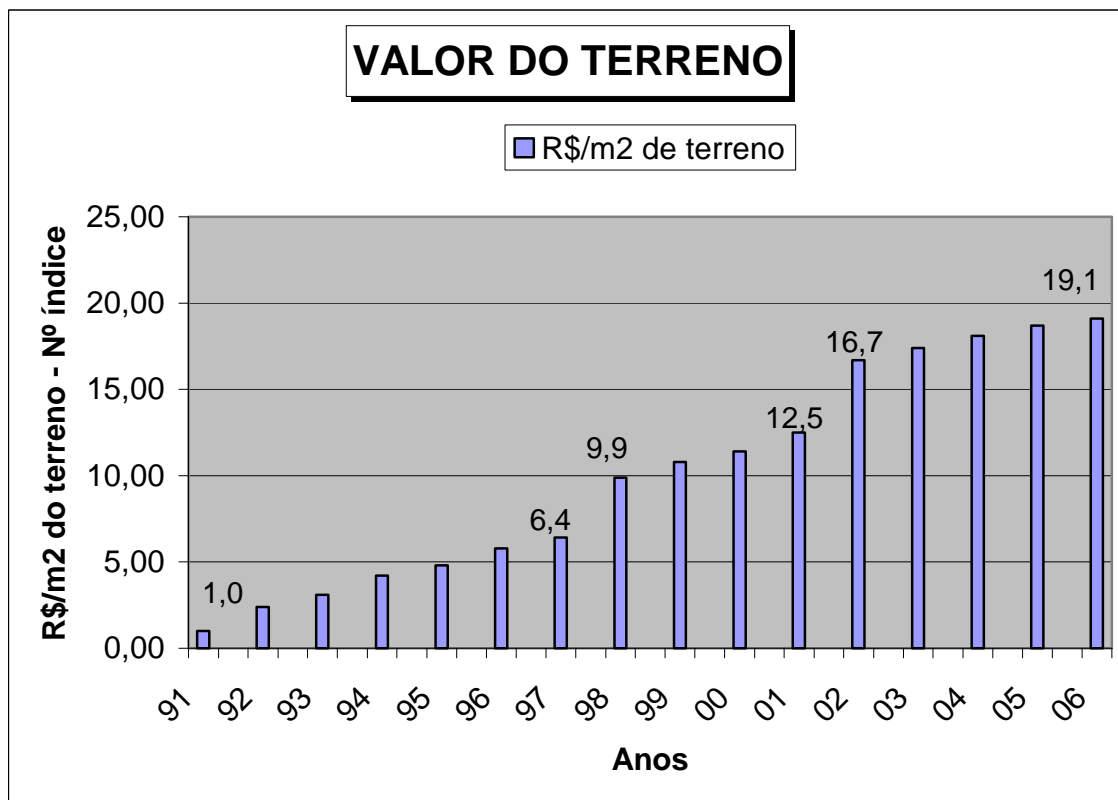
Podemos verificar que o indicador de movimento de veículos/ano, salvo uma pequena inversão entre 1994 e 1997, manteve um crescimento constante ao longo do tempo, com destaque na variação dos mesmos no ano de 2000 (1ª expansão Interlar e Cinemark).

Vale ressaltar que ao longo destes anos, desde 1991 até 2006, o Empreendimento aumentou consideravelmente suas vagas de estacionamento para veículos e implementando obras de infraestrutura viária na região que possibilitaram a absorção desse aumento.



Fonte : Savoy Imobiliária Construtora Ltda

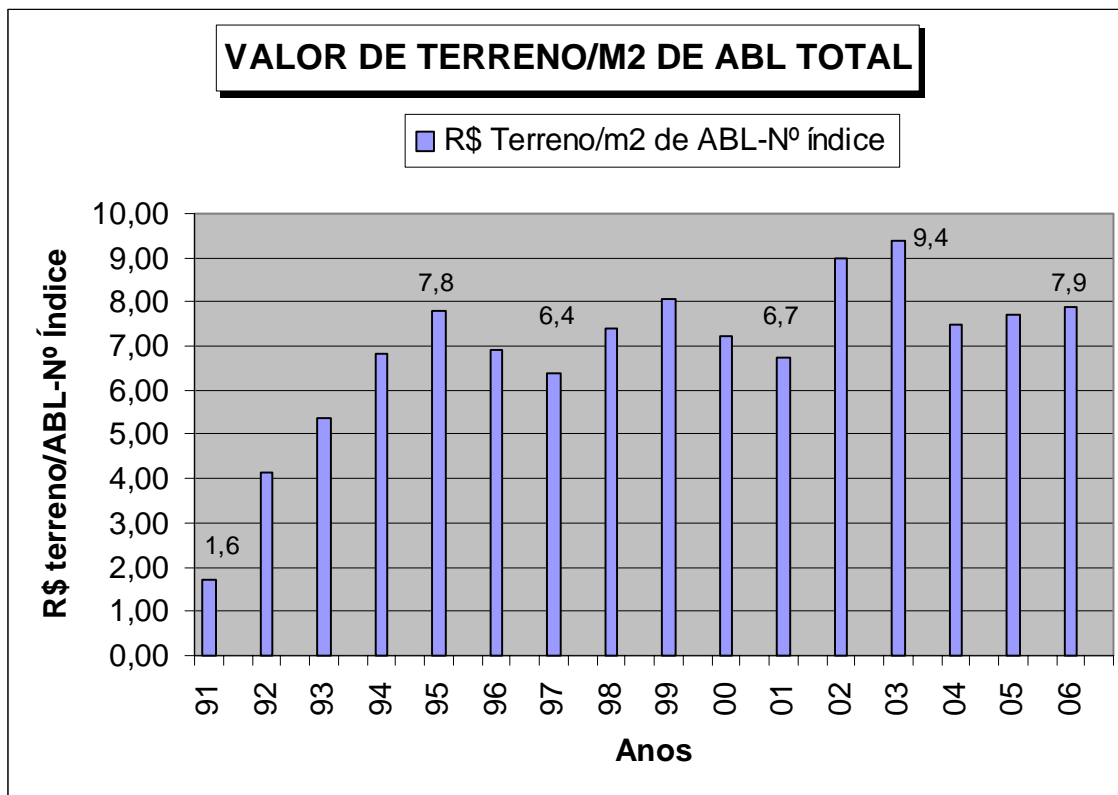
Da análise do indicador acima verificamos que pico de movimento de veículos/ano por m2 de ABL ocorreu em 1994, quando da 1ª ampliação do Shopping Aricanduva. A partir de então, com o crescente aumento de ABL no Empreendimento, o índice sofreu uma queda e se mantém até hoje na casa de 4 veículos/ano por m2 de ABL, o que demonstra um aumento das vagas de estacionamento para veículos abaixo da do incremento de ABL para todo o CLUSTER Aricanduva.



Fonte: Savoy Imobiliária Construtora Ltda

Similarmente aos valores de locação, a tabela acima também está parametrizada, apresentando a evolução ao longo dos anos dos valores praticados nas negociações ocorridas nos terrenos do Empreendimento.

Mais uma vez se destacam os dois momentos onde o reflexo nos indicadores é mais expressivo para o CLUSTER Aricanduva, a 1ª expansão do Interlar Aricanduva e Cinemark, ocorrida em 1998, e um ano antes da 3ª expansão do Shopping Aricanduva junto com a 3ª expansão do Interlar Aricanduva, ocorrida em 2003 (o reflexo no aumento do valor do terreno já se manifestou quando do lançamento do projeto de expansão, 2002). Nesses dois momentos os valores de terreno comercializados ou que fizeram parte de negociações tiveram uma alta expressiva como podemos verificar acima.



Fonte: Savoy Imobiliária Construtora Ltda.

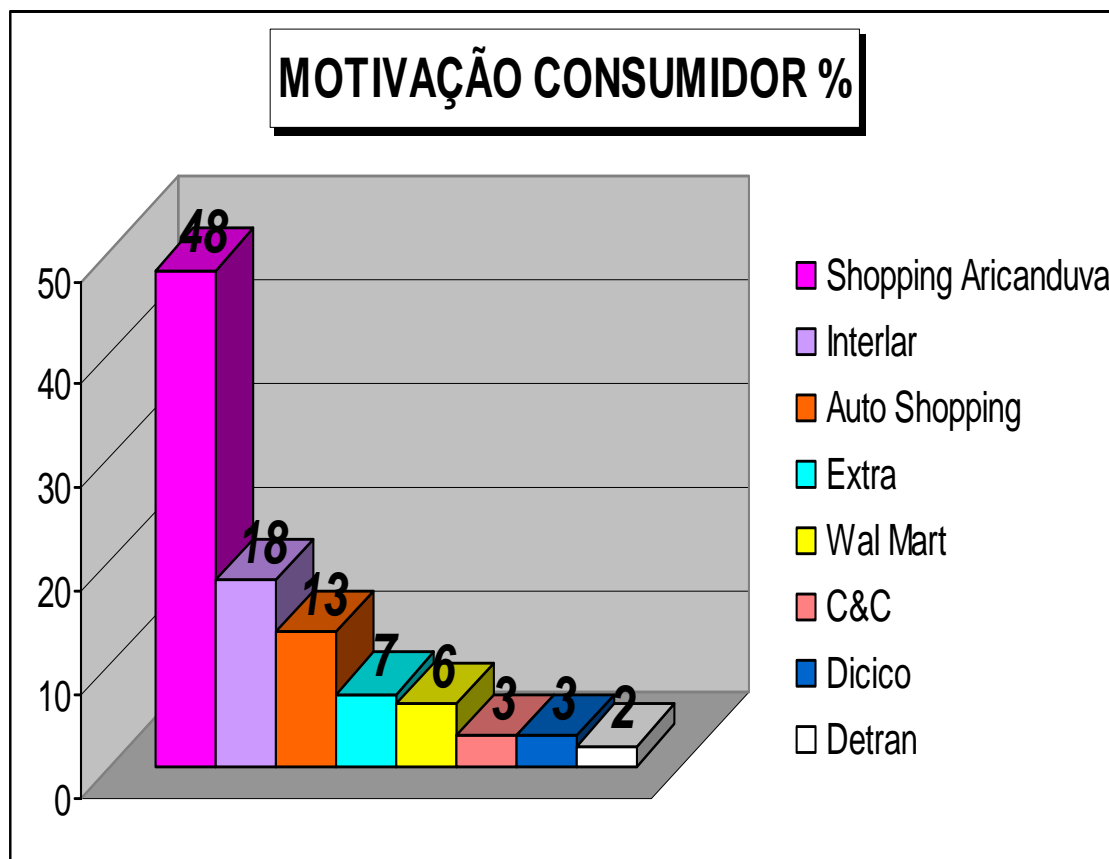
Identificamos neste indicador um crescimento constante entre a inauguração em 1991 e a 1ª expansão do Shopping Aricanduva em 1995.

Novamente em 2003, quando da 3ª expansão do Shopping Aricanduva, verificamos um aumento no indicador, que atinge o seu patamar mais elevado, em função desta expansão.

Da análise destes indicadores, podemos constatar que o Shopping Aricanduva teve um papel fundamental no incremento do desempenho do CLUSTER Aricanduva, representando na prática como a principal âncora do Centro Comercial Leste Aricanduva, com a maior atratividade e motivação para o consumidor dentre todas as atividades e serviços disponibilizados no complexo todo.

No gráfico abaixo podemos verificar o resultado da pesquisa efetuada junto aos frequentadores do CLUSTER Aricanduva, no período de 01/11/07 até 15/11/07, com relação à motivação dos mesmos quando se dirigem ao Centro Comercial Leste Aricanduva.

Nota-se que quase 50 % das pessoas que procuram o CLUSTER Aricanduva tem como motivação o Shopping Aricanduva.



3.8 – VALORIZAÇÃO IMOBILIÁRIA DO ENTORNO

3.8.1 – REFLEXOS COM A IMPLANTAÇÃO DO SHOPPING

A região da zona leste vem conhecendo um grande desenvolvimento desde o final da década de 70, com a melhoria da sua infra-estrutura viária, chegada do Metrô, abertura de inúmeros empreendimentos comerciais e de serviços e aumento do número de lançamentos imobiliários residenciais.

Apesar de já apresentar sinais de aquecimento, no final da década de 80, a região onde se implantou o Shopping Aricanduva, formada pelos bairros de Vila Matilde, Tatuapé, Carrão, Artur Alvim, Vila Formosa, Cidade Líder, Aricanduva e Parque do Carmo, ainda se caracterizava pela falta de infra-estrutura viária e pela ocupação por residências unifamiliares, comércio local de pouca expressão e edifícios comerciais isolados.

Com a decisão dos empreendedores em implantar um Centro Comercial na Av. Aricanduva, o entorno começou receber os primeiros sinais de melhorias, com a execução de obras viárias estabelecidas pela municipalidade de São Paulo, face a característica de *Pólo Gerador de Tráfego* que um Centro Comercial possui.

Nas negociações que ocorreram entre o CLUSTER Aricanduva e a administração pública municipal, foram definidas uma série de intervenções e melhorias viárias, que deveriam ser e foram executadas pelos Empreendedores:

1. Alargamento da Av. Aricanduva nos dois sentidos, com a implantação de 4ª faixa de tráfego;
2. Execução de cinco pontilhões transpondo o rio Aricanduva e facilitando o acesso ao Empreendimento e aos bairros vizinhos;
3. Implantação de oito conjuntos semaforicos no entorno do empreendimento;
4. Construção de uma biblioteca pública;
5. Construção de uma passarela para travessia de pedestres sobre a Av. Aricanduva;
6. Canalização de córrego ao longo da Av. Gualtar;

-
7. Execução da segunda pista da Av. Gualtar, com pavimentação, drenagem e sinalização horizontal e vertical
 8. Revitalização da sinalização vertical e horizontal ao longo da Av. Aricanduva;
 9. Reforma de passeios ao longo da Av. Aricanduva;
 10. Recuperação e complementação das defensas metálicas ao longo da Av. Aricanduva;
 11. Recuperação do pavimento das principais vias a redor do empreendimento

O entorno da área do CLUSTER Aricanduva, com essa série de melhorias viárias, acabou tendo uma maior facilidade de circulação de veículos e propiciou aos bairros vizinhos facilidade de acesso a Av. Aricanduva.

A partir da abertura do Shopping em 19/09/1991, verificou-se um aumento das construções de residências unifamiliares, bem como a melhoria da qualidade das casas já existentes, com grande número de reformas.

Praticamente desprovida até o início da década de 80 de edifícios residenciais, a região começou a despertar o interesse das principais incorporadoras e construtoras, que começaram a lançar empreendimentos verticais na região, provocando um adensamento e aumento populacional.

Conforme dados fornecidos pela empresa EMBRAESP (Empresa Brasileira de Estudos do Patrimônio) relativamente evolução desde 1985 até 2006 dos lançamentos habitacionais nos bairros de Jardim Aricanduva, Artur Alvin, Vila Matilde, Vila Formosa, Vila Carrão e Tatuapé, a partir do final da década de 90, em especial nos bairros Jardim Aricanduva e Artur Alvin, iniciaram-se os lançamentos residenciais verticais na região, o que não era registrado até então.

Com relação aos terrenos localizados no entorno do CLUSTER Aricanduva, em consulta feita às imobiliárias da região, foi verificado que o mercado imobiliário da região está bastante aquecido, com demanda superior à oferta.

Segundo dados obtidos junto a empreendedora do Loteamento Parque Savoy City localizado ao lado do Shopping Aricanduva, o valor médio do m2 de terrenos no Empreendimento saltou de R\$150,00 no final da década de 80 para cerca de R\$ 350,00 no final de 2006, ambos os valores na base de 31/12/2006.

3.8.2 – REFLEXOS NA VALORIZAÇÃO DOS ATIVOS DO SHOPPING

O Shopping Aricanduva, inaugurado no dia 19/09/1991, contava com uma área construída total de 64.495,89 m², ocupando um terreno de 130.000 m² do total de 1.000.000 m² adquiridos.

Já o hipermercado Makro, inaugurado em 1989, contava com área total construída de 14.995,12 m².

Conforme dados obtidos junto ao Grupo Savoy, o referido terreno, com exatos 1.016.170,00 m², foi adquirido em fevereiro de 1978 pelo valor à época de CR\$ 6.446.880,15, ou R\$ 2.992.022,40 base 31/12/2006, o que equivale a R\$ 6,34 por m², valor base 31/12/2006.

Na região, com base em pesquisa feitas junto às imobiliárias da região, um terreno com frente para a Av. Aricanduva não é comercializado por menos do que R\$ 450,00 por m², chegando em alguns casos a valores superiores a R\$ 800,00 por m².

Hoje, já tendo passado por oito expansões, o CLUSTER Aricanduva conta com um total de 341.431,28 m² de área construída, ABL (área bruta locável) de 242.300 m², 12.600 vagas de estacionamento e mais de 500 lojas instaladas.

Outro parâmetro importante relativamente ao valor do m² de terreno são as negociações com novas parcerias ao empreendimento feitas pelo Grupo Savoy dentro da área de 1.000.000 m². Essas operações pagam um valor de aluguel relativamente à área construída ocupada e a fração ideal do terreno utilizada. Hoje o valor adotado nas negociações para o terreno utilizado varia de R\$ 500,00/m² até R\$ 1.000,00 por m², valores em moeda da base dezembro/2006. Se comparado com o valor originalmente pago pelo terreno, estamos diante de uma valorização média da ordem de 11.700 % no período de 1978 até final de 2006, o que, mesmo considerando o crescimento vegetativo ao longo do tempo e o crescente crescimento da zona leste, é um resultado expressivo.

3.8.3 – INTERAÇÃO COM A REGIÃO – REFLEXOS NA VALORIZAÇÃO IMOBILIÁRIA

Verificamos que tanto o entorno ao empreendimento Centro Comercial Leste Aricanduva como os ativos do próprio empreendimento tiveram uma valorização significativa.

Mas há de se analisar qual o grau de sinergia existente entre essas duas valorizações, visto que, se por um lado a implantação de um grande centro comercial altera o perfil da região de seu entorno, com a melhoria da infra estrutura viária e hidrosanitária, mudança de uso de ocupação, adensamento da região, incremento de novos negócios e serviços por conta da atração gerada pelo centro de compras e aumento dos lançamentos residenciais, por outro lado esta valorização do entorno reflete diretamente sobre os resultados do empreendimento, com o aumento das construções e da capacidade de compra dos seus habitantes, o que acaba por valorizar o empreendimento construído e os seus ativos, em especial o valor o terreno.

Para o caso apresentado nesse trabalho, o Centro Comercial Leste Aricanduva está atento para o papel social que representa para a zona leste. Exemplo disso foi a construção da Biblioteca Pública Milton Santos, em parceria com a Prefeitura de São Paulo, que leva à população cultura, informação e cria o hábito de leitura nas famílias.

Após a inauguração do Shopping Aricanduva também foi verificada a abertura de diversos pontos comerciais e de serviços a longo da Av. Aricanduva e no entorno do empreendimento, se valendo do grande fluxo de pessoas pelo local. O reflexo imediato foi o aumento do valor do m² também para o uso comercial na região e a proliferação de inúmeros e variados estabelecimentos.

Outra grande ação praticada pelo CLUSTER Aricanduva é o *Mutirão da Cirurgia da Catarata*, implantada em 2002 e realizada anualmente, oferecendo cirurgias oftalmológicas gratuitas a idosos da região. A iniciativa mobiliza centenas de voluntários, entre médicos, estudantes e membros da comunidade, além de parcerias com laboratórios, clínicas especializadas, lojistas e universidades.

Desde 2002, quando teve sua primeira edição, o *Mutirão da Catarata* já recebeu 71.212 pessoas, realizou 14.260 atendimentos e realizou 3.290 cirurgias. A ação rendeu ao Centro Comercial

Leste Aricanduva o prêmio FGV-EAESP (Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas) de responsabilidade social e o prêmio ABRASCE – Associação Brasileira de Shoppings Centers.

Além das ações isoladas com pequenas Associações Comunitárias, outra iniciativa importante é o *Saúde Aricanduva*, um programa de fitness oferecido gratuitamente à comunidade e que disponibiliza aulas de ginástica localizada, alongamento, caminhada e bicicletas. Promovidas há cinco anos, as atividades acontecem nas áreas internas e estacionamento do Complexo Aricanduva, sempre de segunda às sextas feiras.

Com essa postura social e comunitária, o Shopping Center estreita sua relação com a comunidade e região, conhece seus hábitos e costumes e pode se antecipar para a melhoria das suas instalações e serviços de forma a atender a expectativa e anseio local, contabilizando benefícios diretos nos seus resultados pela “parceria” existente.

3.9 – PRODUTO FINAL

Com 15 anos de maturação, o Centro Comercial Leste Aricanduva está implantado em um terreno cuja superfície é de 1 milhão de metros quadrados.

Nessa área já foram incorporados o Shopping Leste Aricanduva, o Shopping Interlar Aricanduva e o Auto Shopping Aricanduva, o que hoje podemos caracterizar como um CLUSTER de comércio e serviços, com mais de 500 lojas e 12.600 vagas de estacionamento.

O complexo hoje conta com 3 hipermercados (Wal Mart, Extra e Makro), 2 Home Center (C&C e Dico), 2 conjuntos multiplex de cinema da rede Cinemark (no Aricanduva e no Interlar), 13 concessionárias de veículos nacionais e importados, 3 praças de alimentação e mais de 100 lojas de móveis e decorações, distribuídos em 365.000 m² de área construída.

A sua área de influência primária atinge 7 milhões de pessoas, desde a Zona Leste da São Paulo até as cidades de São Caetano do Sul, Santo André, Mauá, Atibaia e Bragança Paulista.

Sua localização é de fácil acesso pelas avenidas Aricanduva, Marginal Tiête e Radial Leste, com eficiente transporte coletivo.

INFORMAÇÕES GERAIS

CENTRO COMERCIAL LESTE ARICANDUVA

INAUGURAÇÃO:	19/09/1991
VISITANTES/MÊS	4.000.000 pessoas
VEÍCULOS/MÊS:	800.000 veículos
ABL:	242.300 m ²

ÁREA CONSTRUÍDA:	341.431,28 m2
ÁREA DO TERRENO:	1.000.000 m2
ESTACIONAMENTO:	12.600 vagas para veículos
NUMERO DE LOJAS:	500 lojas
EMPREGOS GERADOS:	7.000 diretos e 15.000 indiretos
SEGMENTOS:	Vestuário, eletrodomésticos, móveis, decorações, automóveis, motos, náutica, materiais de construção, bancos, alimentação e serviços
HIPERMERCADOS:	Extra, Wal Mart e Makro
HOME CENTERS:	C&C e Dicico
CONCESSIONÁRIAS DE VEÍCULOS E NÁUTICA:	Chevrolet, Citroen, Fiat, Ford, Honda, Peugeot, Renault, Volkswagen, Honda Motors, Yamaha, Sundown Motos, Miza Motos e Sugoi Big Fish
CENTRO BANCÁRIO:	Banco do Brasil, Bradesco, Caixa Econômica Federal, Itaú, Real-ABN AMRO, Safra, Unibanco (3 agências)
LAZER:	Boliche pista 12 (16 pistas), 2 Multiplex Cinemark (14 salas), Plaza Radical & Skate Park, Playland, Labirinto Games, Universal Bingo, Centro Cultural, Speed Racer Kart.

PRINCIPAIS LOJAS:

C&A, Pernambucanas, Mariza & Família, Lojas Renner, Zoomp, Khelf, M. Officer, Kalunga, Lojas Americanas, Central Surf Mega Store, Centauro, Camicado, Casa Bahia, Ponto Frio, Extra Eletro, Panashop, Fast Shop, Ética Mega Store, Ri Happy, Besni, Mundial Calçados, Via Veneto, Zêlo, Churrascaria Sérgio Reis, Habib's, Jacques Janine, Lojas Marabraz, Masotti Confort, Comfort Design, McDonald's, Burguer King, Le Postiche, Sid Lar, Sierra & Movimento, Design, Rudnik.

SEGURADORAS:

Porto Seguro, Marítima.

SERVIÇOS:

Detran – Unidade Zona Leste, Medica Diagnóstica Lavoisier, Farmácias, Pet Shop, Heliponto, Pista de test-drive (com 3.500 metros) e biblioteca



Foto aérea da Complexo Comercial Leste Aricanduva - 2006



Foto aérea da Complexo Comercial Leste Aricanduva - 2006

4– CONCLUSÕES

Diante do exposto no presente trabalho, verificamos que, dentro da estratégia singular que o grupo Savoy utiliza para implantar seus empreendimentos, a escolha do local e do terreno possui papel fundamental na validação do negócio, visto que, além da expectativa de retorno aos investidores através da comercialização das lojas e das receitas de locação dos espaços, o shopping é parte de um grande negócio imobiliário propriamente dito.

Dentro desse modelo adotado, é fundamental o baixo custo de aquisição da área, o tamanho da área que possibilite diversas ampliações futuras, a facilidade de acesso, a perspectiva de crescimento e adensamento da região, os planos de investimentos governamentais na área de infra-estrutura para a região e a carência de centros comerciais de grande porte.

Mais do que uma localização de áreas comerciais aglomeradas, em um só edifício compreendendo vários tipos de lojas, a criação de um empreendimento onde as articulações e sinergia das diversas empresas estabelecidas, com a administração centralizada direcionada a um objetivo comum, que na realidade representam a formação de um CLUSTER, representam uma capacidade de atração e visibilidade substancialmente maior.

A valor dos ativos do empreendimento, atendidas as premissas acima mencionadas e considerando que o aporte de recursos sempre estará disponível para novas operações no complexo, sofrerá uma substancial valorização após a implantação do Shopping, em especial com a indução e formação de um CLUSTER, como pode ser demonstrado no caso do Shopping Aricanduva.

O modelo adotado no exemplo do CLUSTER Aricanduva, onde se concentram, em um único endereço, uma diversidade e uma variedade de atividades comerciais, de serviços, lazer e culturais, e objetivando prestar serviços a comunidade e região, onde o Shopping é a principal âncora desse Grande Complexo Comercial, numa grande área de terreno, numa região carente de um centros comerciais, é um exemplo de sucesso como empreendimento de base imobiliária e

como negócio imobiliário, um exemplo de indução de um Shopping Center para a formação de um CLUSTER programado.

O Centro Comercial Leste Aricanduva propiciou à região uma melhora na qualidade da infraestrutura viária, a disponibilização de um grande centro de compras, lazer, cultura e serviços, e um adensamento populacional através do início das construções de prédios residenciais, que resultou numa valorização imobiliária dos terrenos da região.

Também pode ser verificado um incremento da atividade comercial e de prestação de serviços no entorno do CLUSTER Aricanduva, através dos comércios que se estabeleceram na região após a inauguração do mesmo, e nitidamente se aproveitando do fluxo de pessoas que procuram o Centro Comercial Leste Aricanduva.

Quanto à postura dos empreendedores em ficar a frente do negócio, desde a sua concepção até a sua exploração através dos anos, sempre procurando uma interação com a comunidade e a região, podemos concluir que os benefícios tanto para o CLUSTER Aricanduva como para a região são muito grandes, incluindo a valorização dos terrenos e de toda a região, mas em especial gerando uma fidelidade do consumidor e uma identificação com o local.

O empreendimento tipo Shopping Center tem como premissa a necessidade de dinamismo nas suas atividades, de modernização e atualização de suas instalações, de forma a garantir e ampliar a sua participação no mercado competitivo. E dentro desta ótica, a postura de disponibilização de um terreno de grandes dimensões, capaz de permitir sucessivas e planejadas ampliações, agregando valor ao empreendimento e tornando-o mais atrativo e competitivo, a ponto e transformá-lo num pólo de atração, formando um CLUSTER, contribui muito para a consolidação e validação do negócio.

Outro fator determinante é que, mais do que a facilidade de acesso ao Shopping, a escolha da área para a implantação deve prever a possibilidade de ampliações programadas de forma a manter a competitividade de mercado, facilidade de estacionamento e circulação de carga e descarga bem resolvida.

O aparecimento de Grandes Centros Multifuncionais, utilizados também em renovações urbanas, pode significar a criação de localizações que extrapolam o uso apenas comercial e de serviços. Esses Grandes Centros apresentam uma variedade de atividades que vão desde o comércio propriamente dito, às atividades de lazer, hotéis, edifícios de escritórios e habitações.

Essa condição atual da atividade comercial de criar, via Shopping Centers, os atributos necessários de uma localização estratégica, mormente nas grandes cidades, significou, em última instância, uma forma de o Capital Imobiliário manter sua taxa de acumulação.

Desta forma, a localização dos Shoppings Centers passou a ser definida, principalmente, pela disponibilidade de áreas na região e da sua propriedade. O mito da localização privilegiada foi quebrado e as estratégias de negócios superaram as localizações estratégicas, transformando os Shoppings Centers num pólo de atração, inclusive comercial, formando um CLUSTER.

Essa característica natural dos Shoppings Centers de provocar, por um lado, uma renovação urbana espontânea da área, valorizando o local, recuperando áreas e fornecendo equipamento de lazer à cidade, e por outro lado, o adensamento exagerado, o congestionamento de tráfego, mesmo com as melhorias de infra-estrutura introduzidas, o aumento do preço dos terrenos e a mudança da estrutura urbana, tem a capacidade de imprimir à atividade varejista uma condição simultânea de funcionar como elemento agilizador, inibidor e estruturador da dinâmica urbana e, desde que devidamente controlado, transforma a atividade num elemento muito importante para o desenvolvimento urbano.

Resumindo, no atual estágio de desenvolvimento econômico e tecnológico, do ponto de vista das atividades comerciais varejistas, o fator locacional (isto é, localizações estratégicas) tem cedido, cada vez mais seu lugar ao campo das estratégias de localização (estratégia de negócios). Esta estratégia dos negócios induz a mudanças, criam alternativas e passam a utilizar-se do espaço físico para o estabelecimento da atividade varejista, independentemente da sua localização a qual não mais se apresenta como elemento fundamental para a maximização dos lucros.

5 – BIBLIOGRAFIA

ABRASCE. Associação Brasileira de Shopping Centers. Acesso aos dados dos grupos empreendedores dos shoppings centers, dados de crescimento dos shoppings no Brasil. www.abrasce.com.br.

ANA Cristina Fernandes e João Policarpo R. Lima – Clusters de serviços: contribuições conceituais com base no pólo médico de Recife.

ARICANDUVA, Shopping Center. www.aricanduva.com.br.

EMBRAESP – Empresa Brasileira de Estudos do Patrimônio – w.w.w.embraesp@embraesp.com.br.

GREGÓRIO, Carolina A. G. e SILVA, Elisabeth Nascimento. Análise da evolução e dinâmica das adequações dos shoppings Centers na cidade de São Paulo. 92p. Trabalho de conclusão de curso. Mestrada em Real State. São Paulo, Brasil, 2006.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. www.ibge.com.br.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Acesso a dados da cidade de São Paulo e Brasil, <http://www.ipeadata.gov.br>

JANNUZI, Paulo e Nicoláo (2002) – Crescimento Urbano, Saldos Migratórios e atratividade residencial dos distritos da cidade de São Paulo: 1980 – 2000.

KRIST, Reynolds, JAISHANKAR, Ganesh e LUCKETT, Michael. Traditional malls vs. factory outlets: Comparing shopper typologies and implications for rental strategy. Journal of Business Research, New York, Sepe 2002, Vol 55, Iss 9, pag 687

LEME, Maria Cristina (2002) – O impacto da globalização em São Paulo e a precarização das condições da vida. Japan Center for Area Studies.

LIMA, João Rocha Lima Júnior. Planejamento de Shoppings Centers. 270 p. Boletim Técnico/PCC/162, EPUSP, São Paulo, 1996.

MARSHALL, A. (1890). Princípios de Economia. Tratado introdutório. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MONETTI, Eliane. Análise de riscos de investimentos em Shoppings Centers. São Paulo, 1996. 270p. Tese (Doutoramento). Escola politécnica da Universidade de São Paulo.

MONETTI, Eliane e PETROLA, Yoakim Júnior. A importância da escolha do local de implantação para um Shopping Center. Anais em CD-ROM. X Encontro Nacional de tecnologia do ambiente construído.(ENTAC' 2004) – I Conferência Latino Americana de Construção Sustentável (claCS' 04). 10p.São Paulo Brasil, 18 a 21 de junho de 2004.

PORTER, M. E. On Competition. Harward: Harward Business Scholl Press, 1998.

PORTER, M. E. The competitive advantage of nations. New York: Free Pess, 1990.

TADEU, Masano Filho - Os Shoppings Centers e suas relações físico-territoriais e sócio-negociais do município de São Paulo. Tese de doutorado – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo as Universidade de São Paulo – FAU/USP, 1993

VARGAS, Heliana Comin (1993) – Localização Estratégica ou estratégia das localizações.