

Em busca do desenvolvimento imobiliário através do setor de comércio e serviços: a cultura empresarial na construção da cidade

Andréa de Oliveira Tourinho

DPH-SP

drea.tourinho@ig.com.br ou atourinho@prefeitura.sp.gov.br

1. Das estratégias e táticas sobre o território: expressões da cultura empresarial

Esta comunicação trata de uma pesquisa desenvolvida no ano de 2000 – *Grande varejo, um negócio imobiliário: localização e centralidade* -, cujo objetivo era o de entender o processo pelo qual o grande varejo se constitui como negócio imobiliário, através da análise das estratégias e táticas empresariais da Savoy Imobiliária e Construtora Ltda., que atua sobretudo na cidade de São Paulo, além do interior e litoral do Estado.

O interesse pelo Grupo Savoy – empresa familiar, fundada em 1953 - deve-se, basicamente, ao fato deste ter uma grande atuação na cidade de São Paulo, em áreas centrais e periféricas, e da própria empresa concentrar as funções de idealizadora, empreendedora e, ainda, gerenciadora do seu negócio, constituindo, no decorrer de sua trajetória, um patrimônio de aproximadamente 2.000 imóveis na cidade de São Paulo, formado principalmente por instalações comerciais (conjuntos, galerias e prédios) e industriais (galpões), além de cinco Shopping Centers.

Em meados dos 90, a geografia econômica (cf. Shackleton, 1996 e Lowe & Wrigley, 1996) assistiu a um crescente interesse pelo estudo da cultura empresarial¹ como ferramenta teórica importante para entender os processos envolvidos na reestruturação do varejo ocorridos nas duas últimas décadas, através das estratégias empresariais ditadas por uma determinada cultura. Este interesse suscitou o debate sobre o poder da cultura empresarial em redefinir uma determinada arena competitiva e, portanto, estimular a ampla reestruturação de uma atividade no seu território.

O presente trabalho parte da consideração de que as estratégias e táticas, enquanto expressões de uma determinada cultura, são as operações que atuam sobre o complexo campo de conflitos que é o território, com o objetivo de exercer um domínio ou poder

¹ A nova geografia econômica, dos anos 90, considera a cultura empresarial (“corporate culture”) como o conjunto de princípios de uma organização, que não pode ser reduzido a um jogo de atributos estáveis, mas sim que é ativamente produzido, sujeito às influências internas (forma de entender o mundo de seus dirigentes) e externas (dinâmicas mais amplas do sistema). Ver Shackleton, 1996.

sobre o mesmo. As estratégias efetivam-se a partir de um ponto externo ao campo de batalha, de onde se tem uma visão privilegiada do mesmo. Já a operação tática é aquela que, com o mesmo objetivo, se realiza dentro do próprio campo de batalha.

O negócio analisado na pesquisa refere-se ao grande empreendimento tipo Shopping Center. As estratégias referem-se ao âmbito das decisões que se relacionam com questões como a definição do negócio, o seu tamanho, sua localização, seus parceiros e sua configuração física. Ou seja, as decisões vinculadas à viabilização do negócio, onde predomina a figura do proprietário e do empreendedor. As táticas guardam relação com as decisões operacionais que garantem o negócio cotidianamente, portanto, relacionadas à sua manutenção. Neste caso, predominam as funções do administrador do negócio.

As análises propostas têm como fundamento básico as informações obtidas através da entrevista realizada com o Diretor Comercial do grupo empresarial Savoy Imobiliária Construtora Ltda., o Eng. Hugo Enéas Salomone Filho, bem como do material fornecido pela empresa.

2. Desenvolvimento imobiliário: uma meta

No final da década de 80, o Grupo Savoy inicia a sua participação no mercado de Shopping Centers com a inauguração do Shopping Interlagos (1988). Atualmente, além do Interlagos, o Grupo possui mais três grandes empreendimentos deste tipo na cidade de São Paulo: Centro Comercial Leste Aricanduva (1991); Central Plaza Shopping Center (1999).

Em palavras do Sr. Hugo Enéas, o tipo de negócio que interessa à empresa Savoy é aquele que tem possibilidade de “*desenvolvimento imobiliário*”, ou seja, que pode desenvolver-se, no sentido de expansão, ampliação: o negócio deve conter o embrião de sua própria expansão, que produz, em última instância, a valorização do imóvel.

A trajetória do Grupo Savoy representa a busca constante pela garantia da acumulação do capital imobiliário, procurando adaptar-se aos setores mais rentáveis em cada momento, inclusive através da aliança com o capital comercial (ver Vargas, 1989).

Um Shopping Center como o Higienópolis, no entender do Sr. Hugo Enéas, não tem possibilidade de “*desenvolvimento imobiliário*” pois o negócio já começa no topo, ou seja, já atingiu o seu limite. Shopping Centers como Iguatemi, Morumbi ou Ibirapuera nunca tiveram, nem podem ter, uma ampliação que propiciasse a abertura de 100 lojas

de uma só vez. Nestes casos, o perímetro não pode aumentar, só existe a possibilidade de desmembramento. Na sua opinião, situação totalmente oposta a esta, é a dos Shopping Centers do Grupo Savoy.

No caso dos Shopping Centers da empresa Savoy, efetivamente, encontramos o mesmo denominador comum - tratam-se de grandes áreas de terreno: Shopping Center Interlagos - 440.000m²; Shopping Leste Aricanduva - 1.000.000m²; Shopping Center Central Plaza - 200.000m² (na realidade, esta área é bem maior, uma vez que do seu terreno também faz parte a área de galpões industriais, adquiridos da empresa Autolatina, que se encontra nos fundos do Shopping já inaugurado).

No caso da Savoy, estes grandes terrenos vão sendo ocupados aos poucos, deixando sempre áreas vazias para futuros investimentos. Inicialmente, em cada um dos terrenos dos Shopping Centers, instalaram-se hipermercados que passaram a ser importantes âncoras destes empreendimentos²: o Carrefour no Interlagos (1.988); o Makro (1.990) no Aricanduva (1.991) e o Wal-Mart (1.998) no Central Plaza (1.999). A partir deles, foram sendo acrescentadas outras construções, existindo, ainda, área vazia para futura expansão.

Outro denominador comum dos Shopping Centers de propriedade do Grupo Savoy, situados na cidade de São Paulo, além das grandes áreas de terreno envolvidas, é o fato de se localizarem fora do setor mais rico do quadrante sudoeste da cidade, tido “tradicionalmente” como área preferencial para implantação dos grandes empreendimentos, podendo ser consideradas áreas periféricas com relação ao vetor sudoeste.

Estes grandes complexos empresariais, concebidos como um grande Shopping Center, rompem com o princípio original do Shopping Center, consistente em um único edifício onde as lojas-âncoras (de grandes superfícies) localizavam-se nos extremos do edifício criando um fluxo do qual se beneficiavam as pequenas lojas situadas entre os dois extremos.

No caso dos Shopping Centers da Savoy, observa-se que:

(a) ao Shopping convencional agregam-se os Shopping Centers especializados, que aumentam o mercado, ampliam a quantidade de lojas e as possibilidades do consumidor em setores onde a compra comparada é interessante: o Shopping dentro do Shopping;

² Note-se, ainda, que primeiro os supermercados (na década de 70), depois os hipermercados (na década de 80), foram os pioneiros no setor grande varejista (concentração de capital) a se descentralizarem espacialmente, passando a ocupar áreas menos centrais da cidade (Vargas, 1992).

(b) os hipermercados varejistas e atacadistas - Makro, Extra, Carrefour, Wal Mart- e a loja Leroy Merlin, em cada caso específico, atuam como âncoras dos Shopping Centers. Estes centros, devido às grandes proporções envolvidas, trabalham em uma macro escala que desborda qualquer conceito de área de influência. Nesta escala, as âncoras ganham outra dimensão: são hipermercados (importantes âncoras na periferia) ou grandes lojas com marca própria, desenvolvidas em grandes áreas (entre 14.000 e 18.000m², sendo a maior, o Carrefour do Interlagos: 24.000m²) ao lado daqueles Shopping Centers.

O que fica evidente é que a idéia básica destes Shopping Centers é a somatória e complementação de diversos empreendimentos: hipermercados varejistas e atacadistas juntos; mais de um hipermercado varejista no mesmo espaço; e, ainda, a diversificação do Shopping convencional e dos hipermercados e a especialização do Interlar, do Auto Shopping ou da loja Leroy Merlin.

Esta é uma decisão estratégica fundamental adotada pelo Grupo Savoy: em palavras do seu Diretor Comercial, “*onde houver a maior massa de oferta, haverá maior densidade de tráfego; quanto maior o empreendimento, maior a sua força de atração*”. Completa, ainda, “*o maior prédio, será o melhor*”.

As principais estratégias da Savoy assim se complementam: os grandes terrenos propiciam grandes áreas construídas e de estacionamento, que geram grande densidade de tráfego, que ensejam novas ampliações e construções (nas áreas de reserva do terreno), que produzem, em última estância, a valorização do investimento imobiliário³. Desta forma, a grande massa de oferta trabalha a favor do *desenvolvimento imobiliário*.

3. Desenvolvimento imobiliário e novas áreas de centralidade: impacto sobre a cidade

Chama a atenção o caráter *grandioso* dos Shopping Centers do Grupo Savoy: grandes terrenos, grandes áreas construídas, grande massa de oferta, grande fluxo de pessoas, grandes âncoras, shopping dentro de shopping, loja dentro de loja, constituindo megas, hiper e super empreendimentos.

O terreno do Shopping Aricanduva ocupa uma área correspondente a aproximadamente 100 quarteirões. Trata-se, sem nenhuma dúvida, da criação de uma nova área de centralidade.

³ Obviamente que, para que sejam bem sucedidas tais estratégias, é necessária a conjugação de outros fatores –que podem ser desde a facilidade de acesso até as estratégias de negócios (promoções, eventos, inserção na comunidade), que são cada vez mais importantes para o sucesso do negócio.

As armas, traduzidas como estratégias e táticas empresariais do grande capital, através de grandes empreendimentos, tipo os multifuncionais Shopping Centers do Grupo Savoy, atuam no sentido de estabelecer um domínio sobre o território onde se instala o negócio a partir da criação de uma nova área de centralidade.

Neste sentido, a nova área de centralidade é resultado de um processo de imposição daquelas estratégias e táticas sobre o território, modificando a cidade, a partir de um novo sistema de produzir centralidade diferente da sistemática tradicional associada ao Centro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- BORJA, CASTELLS, DORADO & QUINTANA (eds.). *Las Grandes Ciudades en la Década de los Noventa*. Madri, Editorial Sistema, 1990.
- FOURQUET, François (e/a). *Los Equipamientos del Poder. Ciudades, territorios y equipamientos colectivos*. Barcelona, Gustavo Gili, 1978.
- FECAMP - Fundação de Economia da UNICAMP. *A urbanização no limiar do Século XXI*. Campinas, Universidade de Campinas, 1991.
- GAGETE, Élida. *Shopping Interlagos: 10 anos*. São Paulo, Associação dos Lojistas do Shopping Interlagos, 1998.
- LIMA FILHO, Alberto de Oliveira. *Distribuição espacial do comércio varejista da Grande São Paulo*. São Paulo, Universidade de São Paulo / Instituto de Geografia, 1975.
- LOWE, Michelle & WRIGLEY, Neil. "Towards the new retail geography." In: Retailing, Consumption and Capital: Towards the new retail geography. Londres, Longman Group Limited, 1996.
- MASANO, Tadeu Francisco. *Os Shopping Centers e suas relações físico-territoriais e sócio-negociais no município de São Paulo*. Tese de Doutorado. São Paulo, FAU/USP, 1993.
- ROLNIK, Raquel, SOMEKH, Nadia & KOWARICK, Lucio (orgs.). *São Paulo: crise e mudança*. São Paulo, Brasiliense, 1990.
- SANTOS, Milton. *Metrópole corporativa fragmentada. O caso de São Paulo*. São Paulo, Nobel e Secretaria de Estado da Cultura, 1990.
- SHACKETON, Ruth. "Retailer internationalization: a culturally constructed phenomenon." In: Retailing, Consumption and Capital: Towards the new retail geography. Londres, Longman Group Limited, 1996.
- TOURINHO, Andréa. *Do Centro aos centros: bases teórico-conceituais para o estudo da centralidade em São Paulo*. Tese de Doutorado. São Paulo, FAU/USP, 2004.
- VALLADARES, Licia e PRETECEILLE, Edmond. *Reestruturação urbana: tendências e desafios*. São Paulo, Editora Nobel/FUPAM, 1990.
- VARGAS, Heliana C. *Comércio: Localização Estratégica ou Estratégia na Localização*. Tese de Doutorado. São Paulo FAU/USP, 1992.
- _____. "Eficiência da Intervenção do Estado na Localização Comercial." ANAIS do III Encontro Nacional da ANPUR (Volume 1), 1989.
- VILLAÇA, Flávio. *Espaço intra-urbano no Brasil*. São Paulo, Studio Nobel / FAPESP / Lincoln Institute, 1998.

OUTRAS FONTES

- ENTREVISTA REALIZADA COM O SR. HUGO ENÉAS, DIRETOR COMERCIAL DO GRUPO SAVOY.
- FOLDERS DO GRUPO SAVOY E FOLHETOS PUBLICITÁRIOS DOS SHOPPING CENTERS DA EMPRESA (Material fornecido pela empresa).