

COMÉRCIO VAREJISTA, CENTROS URBANOS E CITY MARKETING

Heliana Comin Vargas. Trabalho apresentado no
SYMPOSIUM COMMERCE AND COMSUMPTION IN THE CITY
INTERNATIONAL GEOGRAPHICAL UNION
MARÇO DE 2000

INTRODUÇÃO

Por muito tempo nós temos defendido que o processo de revitalização de centros urbanos ou de áreas tradicionais de compras deveria, primeiramente, entender os problemas existentes nas atividades de comércio e serviços varejistas bem como de todos os aspectos relacionados a elas para depois iniciar um processo de intervenção urbana.

Em 1999, nós tivemos a oportunidade de demonstrar esta metodologia através de uma pesquisa desenvolvida no município de Santo André.

Além do fato de que as atividades de comércio e serviços varejistas deveriam ser analisadas, nós defendemos a importância de conhecer o mercado do centro da cidade. Isto significa que nos precisávamos saber a sua vocação (o que pode oferecer), quem estava interessado no centro da cidade, (qual é o seu mercado), e quais os problemas a resolver e as oportunidades a considerar para atingir o mercado potencial e existente. Então nós decidimos usar pesquisas de mercado voltadas para o lugar (place marketing ou city marketing), como um instrumento de auxílio nesta tarefa.

Outro importante ponto a considerar foi a estrutura urbana e a arquitetura pre-existente. Nós realmente acreditamos que é necessário tirar vantagens do ambiente construído para nos auxiliar na escolha das melhores atividades a promover, com a finalidade de contribuir para o processo de revitalização.

Além disso, a metodologia para analisar e administrar estas áreas foram desenvolvidas através de um procedimento sistêmico. Isto significa, todas as partes envolvidas devem ser pensadas em conjunto.

Deste modo, este artigo fez um recorte na pesquisa desenvolvida em Santo André, e está apresentando apenas a metodologia adotada, os resultados decorrentes da pesquisa de mercado, a análise urbana, dando ênfase às atividades de comércio e serviços varejistas e aos fluxos urbanos.

ADMINISTRAÇÃO DE CENTROS URBANOS

O processo de deterioração dos centros urbanos é um fenômeno que vem sendo observado na maioria das cidades através do mundo, ainda que em tempos diferentes, caracterizado, basicamente, pelo abandono da área por determinadas atividades, principalmente, pelas terciárias consideradas mais nobres. A depreciação imobiliária e consequente abandono, a ocupação da área por atividades de menor rentabilidade, ilegais e informais tendo como público alvo grupos sociais de menor poder aquisitivo, é a imagem deste processo.

As causas de origem, embora pareçam ser diferentes, têm um ponto central: o movimento do capital imobiliário.

Neste contexto incluem-se o processo de suburbanização, caracteristicamente americano, de exodo da classe de maior poder aquisitivo para os subúrbios e conseqüente aparecimento dos centros de compras periféricos que responderam pela deteriorização dos centros das principais cidades; o deslocamento do centro ou a criação de novos centros urbanos como aconteceu em São Paulo; o inadvertido abandono do centro pelas atividades do governo local, em grande parte das nossas cidades; e, o próprio processo de retorno ao centro; ou, a recuperação de antigas áreas portuárias.

Causas outras referem-se à periferização do varejo de grandes lojas, como o ocorrido na Europa, embora com menor impacto devido à existência de planejamento urbano mais eficiente.

A administração de centros de cidades, segundo Warnaby¹, é a procura por uma vantagem competitiva através da manutenção ou desenvolvimento estratégico de áreas de interesse público e privado na área central, iniciado e empreendido por líderes originários da associação voluntária destes mesmos setores, público e privado.

Outros conceitos referem-se ao reforço da administração do centro para torná-lo dinâmico, melhorando o padrão dos serviços, o ambiente físico, e a segurança, para prepará-lo a enfrentar a concorrência de outros centros.

No entanto, segundo, Omholt², quase tudo o que for feito no sentido de melhorar o centro pode ser reproduzido igualmente por outras cidades e centros. Desta forma, uma vantagem competitiva sustentável não pode ser apenas baseada numa eficiência operacional, pois, isto pode ser facilmente imitado.

A vantagem competitiva real, segundo Porter³, baseia-se na distância ou diferença das ofertas.

Políticas de administração de centros de cidade devem ser capazes de criar aquelas diferenças que se constituem em vantagens competitivas sustentáveis. Isto significa escolher deliberadamente um conjunto de atividades únicas para oferecer.⁴

¹ Warnaby,G., Alexander, A. & Medway, D. Town Center Management in UK: A review, synthesis and research agenda. The International Review of Retail, Distribution Consumer Research 8:1 January, 1998.

² Omholt,T. Strategic Rationality as a basis for Town Centre Revitalization and Management. Texto apresentado na %th Recent Advances in Retailing and Services Science Conference. EIRASS, Baveno Itália, agosto de 1998.

³ Porter, M.E. What is Strategy? Harvard Business Review. November-December 1996.

⁴ Como exemplo, podem ser citados : a oferta de lojas e serviços diferentes daqueles oferecidos pelos concorrentes ou, diferentes combinações deste mesmo tipo de lojas e serviços. (shopping ou lojas de rua).

Enquanto a eficiência operacional é atingir a excelência nas atividades individuais, a estratégia de administração do centro deve ser a de combinar atividades. A vantagem competitiva do centro de cidade será decorrência da maneira como suas atividades organizam-se para reforçarem-se, reciprocamente.

Uma vantagem competitiva ultrapassa o sistema de atividades de todo o centro da cidade. Isto significa que pode ser mal conduzido explicar o sucesso por uma força individual, vocação ou recursos específicos. É mais promissor, pensar em termos de temas que agrupem muitas atividades, como por exemplo, cultura ou divertimento.

Assim, pensar a cidade dentro de um processo de combinação ou complementariedade entre os diversos centros da cidade pode marcar a diferença da cidade como um todo, quando comparada com outras cidades. As partes passam a fortalecer umas às outras.

Quanto mais complexo o contexto (metrópoles, conurbações), com vários centros atraentes, estas questões tornam-se ainda mais presentes.

Assim, um estudo de revitalização de centros urbanos tradicionais, deve levar em conta o desempenho das atividades urbanas e de negócios, onde o comércio e serviços varejistas reclamam a sua maior atenção.

METODOLOGIA

Tendo como base estas premissas foi desenvolvido um estudo para a área central do município de Santo André⁵, cuja metodologia, resultados e propostas de ação, guardadas as devidas especificidades, podem auxiliar de uma maneira geral, o processo de pensar as áreas urbanas deterioradas, principalmente as centrais.

No entanto, o grande elemento inovador, onde as atenções estiveram concentradas, refere-se ao estudo do mercado da cidade (City Marketing), com relação ao centro urbano principal do município de Santo André, tratado então como um produto. Esta preocupação, é fundamental, na medida em que contribui decisivamente para encontrar a real vocação e caminhos para o centro num novo contexto da economia local, regional, nacional e internacional. Caminhos estes, menos influenciados por idéias e conceitos pre-estabelecidos, por conservadorismos ou saudosismos, com caráter mais técnico do que político. Caminhos estes mais voltados ao que pode ser do que ao que deve ser, buscando responder às demandas e carências locais, de um público real e não imaginário e que, se supridas, contribuirão para a manutenção da vitalidade urbana.

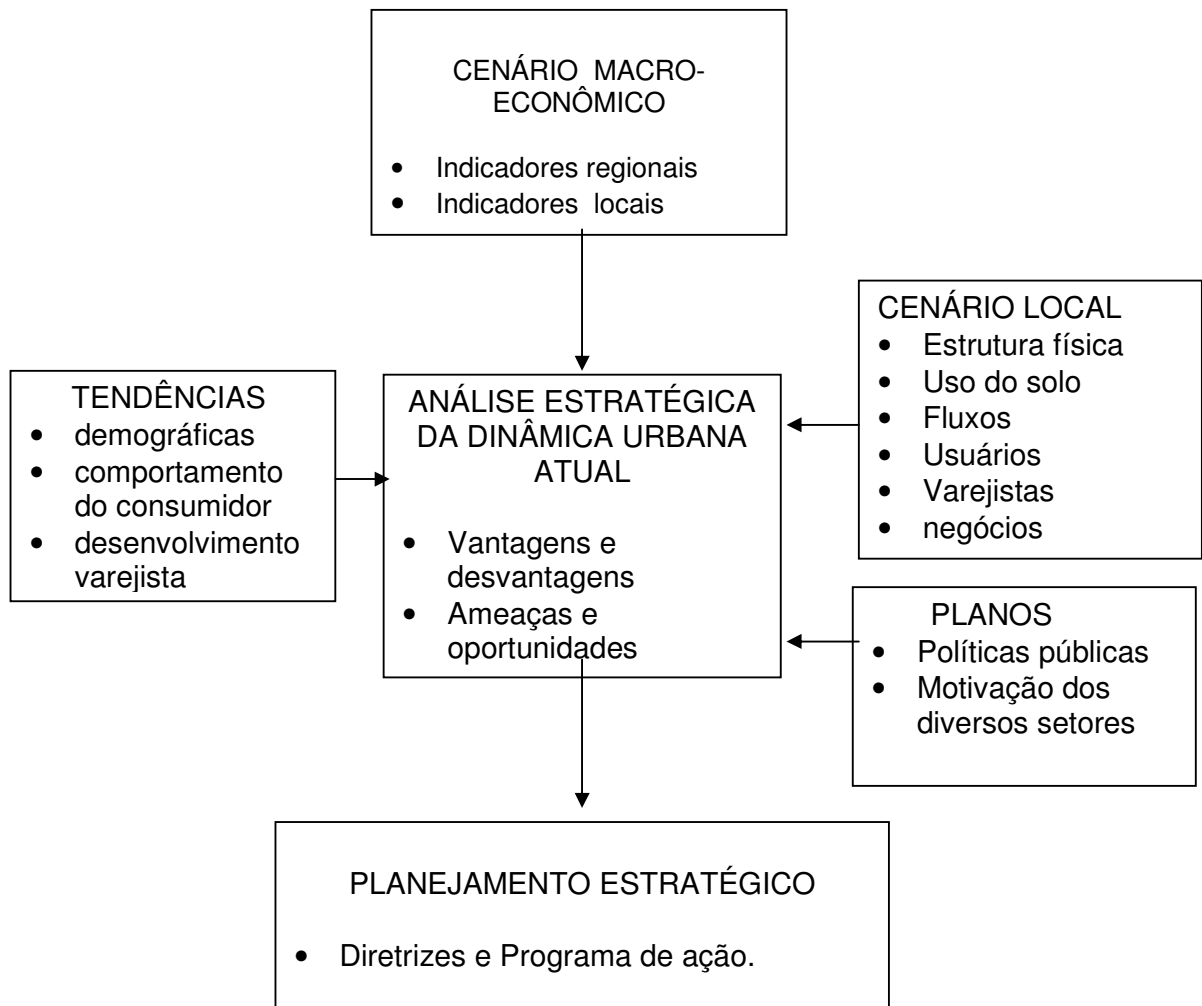
Assim, os elementos fundamentais considerados neste estudo (fig.1) incluíram:

- análise do cenário macro-econômico regional que incluindo indicadores econômicos regionais e locais.

⁵ FUPAM. Fundação para a Pesquisa Ambiental. Estudo das características das atividades urbanas e de negócios da área central do município de Santo André no processo de revitalização urbana. São Paulo: Prefeitura do município de Santo André/FUPAM, 1999.

- Análise das tendências demográficas, importantes para o conhecimento do mercado, assim como, a compreensão do desenvolvimento varejista e das mudanças no comportamento do consumidor.
- conhecimento das políticas públicas e dos próprios planos de desenvolvimento do setor privado, principalmente, aqueles relacionados ao setor terciário e desenvolvimento imobiliário.
- estudo da estrutura física existente e respectivo uso do solo e estrutura fundiária;
- estudo da dinâmica da área manifestada através da análise dos fluxos e identificação de polos geradores de fluxos e dos pontos “micados”;
- city marketing (pesquisa de mercado tendo o centro como um produto), levantando as opiniões, expectativas e necessidades dos usuários e dos comerciantes sobre o centro;
- nível de desenvolvimento empresarial dos negócios no centro;
- análise e observações técnicas locais.

FIG.1 METODOLOGIA PARA GESTÃO DA ÁREA CENTRAL
(adaptado de Omholt, 1998, op. cit)



Estes itens somados permitiram uma análise da situação quanto à produtividade, vantagens e desvantagens do centro, determinando suas deficiências e apontando elementos potenciais para o desenvolvimento.

A análise da situação conduziu ao estabelecimento de diretrizes que sugerem medidas, ações, planos e projetos a serem desenvolvidos para uma efetiva gestão da área central que busque os caminhos da sustentabilidade.

No entanto, a análise do cenário local merece destaque pela diferença de abordagem adotada e o caráter inovador na utilização de alguns instrumentos tradicionais, e da introdução de novos: estudo da estrutura física e do uso do solo, análise de fluxos, pesquisa de mercado.

ANÁLISE DA ESTRUTURA FÍSICA E DO USO DO SOLO

A análise da estrutura refere-se tanto à estrutura urbana, com à arquitetura pré-existente. Na escala urbana, a análise da estrutura física permite verificar a capacidade e a facilidade de penetração de fluxos de veículos e pedestres, identificando os obstáculos existentes; a existência de vazios urbanos e de espaços abertos significativos, bem como as melhores visuais. No caso da arquitetura pré-existente, de grandes ou pequenos edifícios, com ou sem espaços internos, pode auxiliar na escolha adequada para o tipo de atividade a ser implantada.

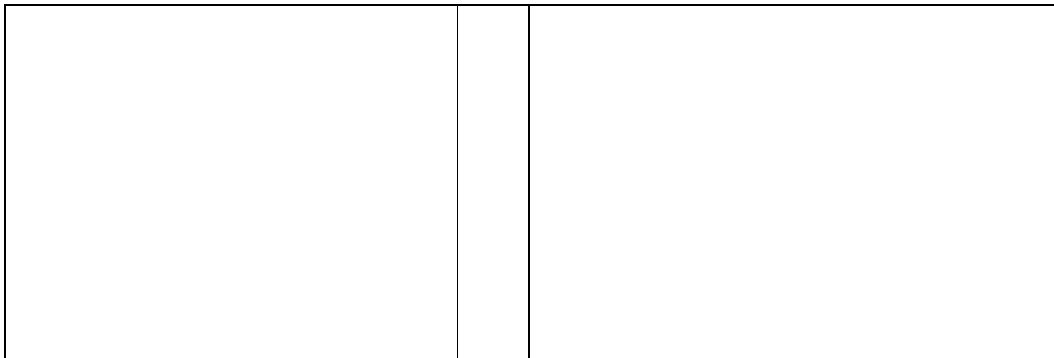
Alguns destaques especiais deste levantamento merecem ser mencionados.

A estrutura física lastreada no sistema viário, mostra uma trama que tem como elemento central e distribuidor a avenida Oliveira Lima. Ponto de distribuição dos usuários do trem pela cidade, num traçado diagonal em relação às demais ruas, apresentando alta axialidade (ligação direta), assumiu inicialmente a posição de rua principal de maior fluxo de pedestres e, posteriormente, de veículos.

Esta situação levou ao aparecimento de estabelecimentos comerciais iniciando um processo de auto-alimentação (maior fluxo- maior atividade- maior fluxo).

A transformação posterior da Oliveira Lima em rua de pedestre veio reforçar a sua centralidade, facilmente observada no mapeamento de fluxos constantes do mapa 1.

Existe uma dificuldade de transposição das vias de maior tráfego, sendo realizada em nível, através de semáforos, ou por passarelas, cujas rampas apresentam inclinações muito fortes para o pedestre, diminuindo o interesse de transposição. (Fig 2 Fig 3) Esta situação interfere na capacidade de atração do centro.



Quanto se distancia do centro a paisagem é marcada por grandes edifícios que abrigam escolas e faculdades que funcionam como polos geradores de fluxo, que juntamente com o uso residencial, imprimem uma certa dinâmica no comércio, que não apresenta sinais de deterioração. (fig.4 fig 5)

--	--	--

A existência de espaços abertos junto ao Paço Municipal, se devidamente explorados podem contribuir fortemente para a vitalidade urbana. Além disso, edifícios de grande porte, como os existentes, podem sugerir outros tipos de uso, mais de acordo com estratégias de revitalização do centro.

Neste trabalho a análise do uso do solo da área central teve por intenção avaliar a escala de abrangência do centro propriamente dito, através do tipo de atividade terciária nele desenvolvida .

Esta análise⁶ agregou, inicialmente, as atividades de comércio e serviços em onze categorias principais, e mais três grupos específicos que possibilitassem uma melhor compreensão da distribuição das atividades, da dinâmica e da especificidade da área central. (Quadro 1)

A existência de determinadas atividades de comércio e serviços varejistas são, ao mesmo tempo, causa e efeito da dinâmica dos centros urbanos, e a sua subdivisão em determinadas categorias permite identificar, mais claramente, a sua importância no contexto urbano ou regional.

TABELA 1 – DISTRIBUIÇÃO DAS ATIVIDADES NA ÁREA CENTRAL

6

ATIVIDADES	%
Residencial	32,11
Diversificados	9,91
Escritórios	9,40
Desocupados	8,33
Alimentação	6,52
Manutenção	5,78
Vestuário	5,67
Institucional	5,30
Estacionam.	4,12
Do Lar	3,67
Prim. Neces.	2,79
Educação	2,51
Grandes Lojas	2,40
Ag. Bancárias	1,49

O andar pelo centro, confirma a sua condição de centro diversificado e uso misto de residência, comércio e serviços. O que também se observa é uma imensa oferta de estabelecimentos varejistas de toda a ordem, embora com pouco movimento de compras.

De uma maneira conforme observa-se no mapeamento de fluxos, partindo da Oliveira Lima para seus arredores, o movimento de pessoas diminui sensivelmente, e os estabelecimentos tendem a não se repetir. Apenas junto às escolas e faculdades, observamos bares e restaurantes em todas as esquinas e proximidades.

A análise do uso do solo, assim realizada, permite afirmar que a área central da cidade de Santo André, pela sua diversidade de oferta de atividades de serviços e de atividades comerciais, representadas neste caso em 14 categorias de atividades principais, possui um alto grau de centralidade. Além desse fato, o uso residencial e o uso institucional, são particularmente importantes para confirmar essa centralidade, e para conferir uma garantia de vitalidade nessa área.

Pela tabela 1, é possível ver o quanto o uso residencial é predominante nessa área que é, caracteristicamente, um centro diversificado de amplitude municipal.

Confirma-se assim, a situação de centro terciário diversificado de nível municipal, com forte presença do uso residencial e institucional.

DINÂMICA DOS FLUXOS

A análise do fluxo de pedestres e veículos contribui para entender a distribuição e os percursos preferenciais dos usuários do centro de modo a compreender melhor a sua dinâmica.

A análise dos fluxos, cruzada com outras pesquisas como a de origem e destino, da distribuição do uso e ocupação do solo, identificação de polos geradores de tráfego, permeabilidade do espaço construído, além de outros fatores ajudam a explicar a preferência por determinados caminhos. Por outro lado, podem explicar também o aparecimento de certas atividades, ou mesmo o abandono de determinadas áreas de acordo com a intensidade do fluxo.

A observação do mapa de fluxos⁷ do horário comercial (mapa1) indica, claramente, a maior intensidade na rua Coronel Oliveira Lima. Esta situação é facilmente explicada, através de um processo auto-reforçador que vêm se processando no centro há muito tempo, cuja condição mais importante é a exclusividade para o uso de pedestre. As pessoas darão preferência a caminhar sem a interferência do tráfego de veículos.

Este fluxo tende ainda a ser alto em direção à estação de trem e terminal de ônibus, de um lado, e no quarteirão dos bancos na rua Senador Flaquer, reforçando a condição destas duas atividades como geradoras de fluxos.

No horário de almoço há um aumento do número de pedestres, em alguns locais onde os serviços de alimentação assumem valores mais altos e onde existia usos institucionais mais concentrados.

No final da tarde a contagem dos fluxos mostrou uma diminuição generalizada com relação ao horário normal, sensivelmente mais significativa, nas áreas de maior fluxo. Isto é, os fluxos reduzem-se mais em alguns trechos da rua Oliveira Lima, inclusive próximo à estação e terminal de ônibus, tendendo a uma situação mais equilibrada em termos de fluxo. Isto pode mostrar, em parte, a falta de interesse, neste momento, em comprar ou apreciar as vitrines, sendo o objetivo maior o de deixar a área rapidamente, escolhendo caminhos mais diretos.

Na verdade, o tráfego de pedestres exclusivo na Oliveira Lima rouba fluxo de das áreas do entorno, dificultando o equilíbrio da dinâmica. A obra de cobertura da rua para transformá-la num Mall veio contribuir para um reforço ainda maior, o que sem dúvida, afetará ainda mais o esvaziamento do entorno.

Neste caso é necessário estabelecer um equilíbrio de fluxo criando ou incentivando atividades de fluxo de destinação e não apenas de passagem, ou seja, alguns polos geradores de fluxo, onde o poder municipal pode Ter grande contribuição.

CITY MARKETING

A pesquisa de mercado, tendo como produto o centro da cidade, incluiu a pesquisa qualitativa e a quantitativa, com metodologia básica e desenvolvimento realizados por especialistas da área de Marketing, e assessorada nas especificidades urbanas por urbanistas.

⁷ Os fluxos foram medidos através de contagens em pontos, previamente, definidos em três horários diferentes. Um deles no período normal e os dois outros em horários considerados de pico, (horário de almoço, *Pico 1*, entre 11:30 e 14:00 horas e no final do período, *Pico 2*, entre 17:00 e 19:30 horas).

- **pesquisa qualitativa**

A pesquisa qualitativa teve como finalidade levantar e conhecer o significado, as expectativas, a visão atual e as possíveis sugestões que os munícipes de Santo André e, principalmente, os usuários da área central possuíam com relação ao centro tradicional da cidade, com o objetivo de fornecer subsídios para a elaboração do que chamamos de pesquisa quantitativa. A pesquisa quantitativa, por sua vez, visava ampliar o universo da amostra, e diminuir o nível de subjetividade e especificidade presente nos segmentos escolhidos e, trabalhados durante a pesquisa qualitativa.

A pesquisa qualitativa faz parte do processo de pesquisa de mercado quando as informações disponíveis sobre um assunto não são suficientes para uma mensuração direta ou, quando as informações existentes têm se revelado inadequadas e ineficientes para a compreensão de um determinado problema.

No caso específico dos estudos urbanos, a pesquisa qualitativa apresenta-se como elemento de suma importância para diminuir o grau de subjetividade com que os planejadores tem trabalhado a questão.

Inicialmente, foram selecionados, grupos de indivíduos que interagem significativamente com a cidade e, principalmente, com o centro da cidade, para participar da pesquisa qualitativa.

Em comum acordo com a prefeitura, foram selecionados os seguintes grupos de munícipes:

- 1- Empreendedores e Gerentes de Entidades Bancárias
- 2- Escolas e Associações
- 3- Funcionários da Prefeitura
- 4 - Comerciantes
- 5 - Moradores
- 6 - Taxistas e Bancas de Jornal
- 7 - Vendedores Ambulantes e Motoristas de Ônibus.

Essa diversidade de públicos, visava contrapor interesses corporativistas contraditórios, sobre um mesmo objeto (o centro), com um mesmo objetivo (o retorno da dinâmica e da vitalidade do centro), que permitisse delinear a verdadeira imagem do centro da cidade.

Assim, o grande desafio para a preparação das discussões em grupo, foi a escolha dos temas a serem desenvolvidos que permitissem aumentar o grau de espontaneidade das respostas, sem perder o foco de principal interesse: o centro tradicional de Santo André.

Tentando minimizar os efeitos relacionados opiniões pre-estabelecidas, influências de lideranças, dificuldades políticas que ocorrem entre os participantes selecionados, estabeleceu-se um roteiro que instigasse a emissão de opiniões espontâneas e de valores pessoais que estivessem relacionados à vida urbana.

Assim, a discussão sobre qualidade de vida, apresentou-se como perfeitamente adequada.

A partir daí, as questões sobre o centro urbano, a cidade, as expectativas, críticas e sugestões, apareceram naturalmente e, em grande parte, destituídas de pré-conceitos.

Outro aspecto que foi buscado levantar, considerou as tendências para o centro no ponto de vista de cada grupo e o papel da prefeitura e da sociedade neste futuro. A imagem que a população tinha sobre o centro foi outra informação importante na medida que podia fornecer insumos para programas de comunicação que atuassem no reforço ou na mudança desta imagem “corporativa”.

Entre as questões comuns, ainda que todos estes grupos apresentem visões diferenciadas do conceito de qualidade de vida, todos incluem a possibilidade de desenvolver outras atividades, que não seja só trabalho, e a facilidade de acesso aos bens e serviços

oferecidos na cidade. Mantêm, como era de se esperar, um forte vínculo entre qualidade de vida e o que a cidade pode oferecer.

Assim, dois fatores apareceram em todos os grupos: a segurança e as atividades de recreação e lazer

“Qualidade de vida é, portanto, poder fazer o que se tem vontade e usar a cidade como se deseja. E a segurança é um requisito para se conseguir isto.

Especificamente sobre a cidade de Santo André os aspectos principais faziam referência ao nível de conscientização sobre o desenvolvimento econômico do município (vocação) ; as desvantagens (problemas) e as vantagens (oportunidades) que a cidade oferece, bem como sua imagem comparativa com as demais cidades.

Aspectos semelhantes aos identificados para a cidade de Santo André, foram identificados para o centro, destacando-se a atenção para o projeto de cobertura da principal rua de comércio da área central, a rua Oliveira Lima.

Subsidiariamente, foram apontados deficiências no fator de comunicação e informação das atividades desenvolvidas no município bem como avaliações do desempenho da administração pública local.

Finalmente, conseguiu-se um delineamento da imagem que os diversos grupos possuíam sobre o centro que de uma forma consensual o classificavam como agitado, inseguro, incompleto, sem identidade, triste e feio. Um elenco de sugestões para melhorar o centro também foram apontadas.

A elaboração de um relatório final da pesquisa qualitativa realizada, forneceu informações fundamentais para a elaboração do questionário a ser aplicado na pesquisa quantitativa, onde as várias hipóteses puderam ser devidamente testadas.

• **Pesquisa Quantitativa**

A pesquisa qualitativa, centrou-se em dois segmentos de mercado principais: os usuários do centro e os lojistas.

A primeira buscou entender a imagem que os munícipes de Santo André possuem sobre o centro da cidade , sua impressões qualitativas, a forma como usam o centro, que permitisse definir a sua vocação atual. Procurou também, identificar as vantagens e desvantagens e os hábitos de compra deste usuários. Incluiu também uma pesquisa de origem e destino, que posicionou o centro quanto ao papel que representa para a cidade e para a região. Foram realizadas entrevistas na área central e em mais dois outros centros de bairros.

O total da amostra compreendeu 305 entrevistados, sendo 80% dos contatos realizados no centro de Santo André e 10% em cada um dos dois bairros apontados

A segunda , esteve voltada para o segmento dos lojistas, buscando conhecer o seu perfil , o tipo de negócio que desenvolvia e em que condições e, a sua expectativa quanto ao desempenho do centro para os seus negócios. Foram realizadas 60 entrevistas.

ALGUNS RESULTADOS INTERESSANTES

É interessante destacar alguns resultados significativos no processo de conhecimento da realidade local.

A análise do cenário macro-econômico atual mostra uma condição sócio-econômica agravada pela desindustrialização e por crescentes taxas de desemprego, o que não é uma prerrogativa exclusiva da cidade de Santo André. Mostra também que ao desemprego

industrial crescente contrapõe-se ao aumento da oferta de novos postos de trabalho nos setores de comércio e de serviços embora limitada do ponto de vista quantitativo e qualitativo.

Outros dados mostram que embora o emprego esteja diminuindo, assim como os salários e o poder de compra da população, o número de estabelecimentos de comércio e serviços varejistas está aumentando, o que pode significar que muitos dos empregados estão virando pequenos patrões, trabalhando perto dos níveis de sobrevivência, numa verdadeira situação de economia de escambo, onde a moeda aparece realmente como meio e não como fim (lucro/acumulação). Isto, é claro sem considerar a economia informal. Esta situação conduz a um aumento sensível da oferta sem um correspondente aumento da demanda.

Isto somado às demais análises esboçadas anteriormente, permitiram identificar vários aspectos estratégicos para a condução da gestão do centro histórico de Santo André.

Este aspectos referem-se às vantagens e desvantagens, bem como às ameaças e oportunidades que se apresentam com relação ao processo de revitalização da área central.

VANTAGENS

- Comércio diversificado;
- Diversidade e ausência de padronização das lojas de rua e do comércio tradicional do centro; possibilidade do encontro com o inesperado;
- Os varejistas independentes (proprietários), têm a vantagem de serem independentes quando comparados aos lojistas dos Shopping Centers. Podem unirem-se, voluntariamente, e com mesmo poder de decisão;
- Presença de um espaço de compras moderno no centro;
- Forte presença do uso institucional,
- Forte presença do uso residencial de padrão alto,
- Existência de vazios urbanos, lotes grandes e edifícios industriais de grande porte

DESVANTAGENS

- Estar na área de influência de São Paulo e de outros centros regionais dinâmicos;
- Excesso de oferta varejista e demanda reprimida
- Despreparo dos comerciantes independentes (cultural, educacional, empresarial);
- Conservadorismo dos comerciantes independentes e resistência às mudanças (idade avançada);
- Estrutura fundiária constituída por grande quantidade de pequenos proprietários, com problemas de herança e antiguidade.;
- O comércio do centro não conta com outras âncoras como o lazer e as praças de alimentação;
- Ausência de políticas de ajuda aos varejistas;
- Centro de difícil acessibilidade. Situação insular do centro;
- Ausência de espaços abertos significativos;
- Fluxo de pedestre desequilibrado na área central e concentrado na rua Oliveira Lima;
- Faltam opções de atividades e serviços;
- Falta segurança;
- Lentidão e intensidade das obras
- Faltam facilidades de crédito
- Espaço físico pouco atraente;

AMEAÇAS

- Falta uma imagem positiva para o centro;
- Excesso de projetos, ações e obras; lentidão na verificação dos resultados

- Faltam informação, divulgação , consulta para a gestão;
- Processo de esvaziamento das atividades no centro;
- Falta de gestão com racionalidade estratégica e visão sistêmica;

OPORTUNIDADES

- população com nível de escolaridade de primeiro grau completo e alto índice de leitura;
- mercado real e potencial para atividades de recreação , lazer e cultura;
- setor público ativo com forte atuação;
- forte consciência regional da população;

ÁREAS DE INTERVENÇÃO

Diante dos aspectos apontados e respaldado nos conceitos teóricos, na experiência prática, nas análises conjunturais e estruturais do contexto socio-econômico local e regional, e na consulta ao mercado da cidade foi estruturado um plano de ação estratégico que contém as principais medidas a serem adotadas e projetos a serem desenvolvidos e detalhados para levar a bom termo o processo de revitalização da área central objeto deste trabalho.

Quatro áreas de atuação forma indicadas para serem trabalhadas, de forma sistêmica, para compor as medidas e ações sobre a área central:

1. da administração pública
2. da administração das atividades urbanas
3. da intervenção urbana
4. da comunicação social

Porém, no que se refere ao presente trabalho, nossa atenção concentrará na administração das atividades urbanas que se divide em dois tipos principais : dos negócios de comércio e serviços varejistas e das atividades socio-culturais.

DOS NEGÓCIOS VAREJISTAS

A melhoria das operações varejistas, a racionalização do mix e a melhoria do aspecto físico da lojas tem sido, muitas vezes, dificultado por problemas de ordem socio-econômica e cultural dos próprios varejistas. A maioria são idosos, iletrados e resistente às mudanças. Além disso , diferentemente dos centros suburbanos planejados, a falta de propriedade única impede a formação de uma administração corporativa capaz de racionalizar o mix e organizar as atividades de promoção do centro.

Como um objetivo a longo prazo, os varejistas independentes devem tornar suas empresas viáveis e lucrativas, e portanto buscar:

- Fornecer serviços eficientes, profissionais e de qualidade;
- adotar métodos , práticas e administração dos negócios modernos para enfrentar a concorrência;
- adotar economias de escala, usar informática para melhorar a eficiência na distribuição, produtividade e serviço ao consumidor;
- oferecer uma imagem da loja e uma ambiência criativa e atraente acompanhando a mudança nos padrões e estilos de vida do consumidor;
- Criar um comércio diferenciado do ponto de vista da oferta, do atendimento e do espaço físico;

Neste sentido, políticas de desenvolvimento varejistas , realizadas como apoio do setor público devem estimular:

- Promoção agrupamentos em franquias ou co-operativas para tirar vantagem das economias de escala- compras conjuntas, obtenção de recursos e treinamento para comerciantes e comerciários;
- Criação de um centro promocional conjunto que possa prover consultoria e assistência técnica direta aos varejistas, e organizar eventos combinados para aumentar a atratividade do centro;
- Assistência à introdução de políticas de informatização. Poderiam ser promovidas por empresas de computadores;
- Assistência financeira e tecnológica;
- Políticas com relação aos alugúeis para evitar os aumentos descontrolados que tiram a confiança para investimentos a longo prazo.
- Política de aquisição dos imóveis por parte dos inquilinos. Estas políticas podem incluir: preço de venda, financiamento, revenda e mudança de uso controlado.
- Estudo de mix varejista e controle do seu desenvolvimento através de legislação específica baseada em demandas do mercado. Elaboração de planos de desenvolvimento do mix varejista para os centros;
- Controle do aumento de estabelecimentos comerciais e de serviços nas áreas consideradas saturadas. Restruturação do setor varejista com políticas de redução do setor para torná-lo mais ágil e maleável, com políticas de incentivo à aposentadoria para diminuir a oferta de pequenas lojas e melhor desempenho do setor;
- Mudança na legislação trabalhista com relação à abertura dos estabelecimentos fora do horário comercial e de finais de semana. Nas áreas metropolitanas, as relações de trabalho deverias ser revistas⁸. Devem-se considerar as oportunidades que se abrem para aumento do número de empregos no horário noturno ou em dias de descanso;
- Estudo e projeto de melhoria do ambiente físico com vitrines atraentes e valorização da imagem das lojas;
- Apoio à implementação de uma administração moderna para o Shoppinho visando sua própria dinamização e integração sistêmica com o centro; Este estabelecimento possui espaço para cinemas e teatros, e posição privilegiada, além de estacionamento. A instalação recente de um Bingo, já promoveu um certa dinâmica no fluxo, observada inclusive pelo maior número de veículos nos estacionamentos.
- Buscar no próprio centro, espaços urbanos interessantes que estimulem uma diferenciação da oferta comercial, principalmente dos setores não saturados, como o de

alimentação e de primeira necessidade;. O aproveitamento da arquitetura pre-existente para criação de espaços labirínticos que convidam à descoberta.

- Criar eventos, feiras e festivais, temáticos, que ao incentivar a **socialização** promovam as **transações** comerciais.

DAS ATIVIDADES SOCIO-CULTURAIS

Como atividades combinadas que reforcem a atratividade do centro e, respaldadas nas demandas da população, as atividades de recreação e lazer nos espaços abertos aparecem com muita força.

A redução do poder aquisitivo em geral e a grande pressão da vida urbana, tornam este tipo de atividade mais solicitada, na medida em que, não é remunerada e é realizada ao ar livre.

Logicamente, adotando um procedimento sistêmico, a atração exercida por estas atividades, podem estimular compras por impulso, onde as pessoas não se sentem condicionadas a consumir, mas o fazem, instintivamente, estimulando o setor comercial segmentado relacionado com o evento, e mesmo o geral, além dos serviços de alimentação.

Desta forma, um gestão para o centro deverá:

- Planejar e elaborar um Calendário de eventos-festividades e shows de rua, com a participação dos diversos setores envolvidos- (Arte e Cultura, recreação e lazer, escolas e faculdades, comércio varejista, igrejas, setor público, dentre outros)
- Criar eventos permanentes em determinados dias da semana e em finais de semana (recreação, esporte, encontros, promoções) para também criar o hábito;
- Definir tipo de parcerias, com indicação de patrocinadores
- Divulgar os eventos adequadamente em termos de mensagem, meios e tempo .
- Adequar o espaço público necessário para os eventos, sempre dentro de uma racionalidade estratégica
- Criar polos geradores de fluxo permanente.

Outras atividades, demandadas pela população, como alguns serviços públicos podem ser criadas em edifícios desocupados, de forma mais permanente do que os eventos. Estas atividades, além de atenderem aos anseios da população, podem funcionar como polos geradores de fluxo, aumentando a dinâmica da área ou, mesmo, promovendo um maior equilíbrio dos fluxos no centro.

Finalmente, propostas de intervenção urbana , de administração pública e de comunicação social, deverão ser estimuladas para atingir o objetivo principal, do trabalho: revitalização da área central do município de Santo André.

É preciso ressaltar, que todas as intervenções, ações e medidas sugeridas devem ter um caráter sistêmico, pensadas e planejadas de forma conjunta. Deve contar no seu planejamento, com a participação dos diversos setores envolvidos, bem como com especialistas de diversos campos, principalmente, nas questões da gestão estratégica, do comércio e serviços varejistas, e da comunicação social.

Além da participação de representantes das diversas áreas, deve incluir também a consulta direta à população através das mais diversas formas. Esta é a maneira de garantir o interesse pelas questões propostas e legitimar as ações. O envolvimento e comprometimento são elementos fundamentais que conduzem à realização.