

# **OS SHOPPING CENTERS E O ENFRENTAMENTO DO CICLO DE VIDA DO PRODUTO.**

Fernando Garrefa  
Heliana Comin Vargas

Publicado nos Anais do VII Seminário Internacional da LARES. São Paulo:EPUSP.2007.

Este artigo apresenta, inicialmente, a evolução do produto shopping center caracterizada por três momentos de ênfases diferenciadas. O primeiro momento refere-se a sua condição de centro de abastecimento planejado cuja origem pode ser imputada aos modelos de cidades jardim, de Ebenezer Howard em 1898. O segundo momento, onde assume a condição de produto imobiliário, tem como marco inicial o Contry Club District em Kansas City, em 1927, pelo empreendedor Jessé Clyde Nichols, avançando até 1957, com a inauguração do South Dale Shopping Center de Victor Gruen. A partir daí, pode-se dizer que a condição do SC como produto de consumo começa a ser presenciada. Ou seja, após a padronização do produto que se observa com a invenção do formato de Shopping Center como o conhecemos, a sua disseminação e a forte concorrência de outros centros, coloca-o decisivamente no campo do ciclo de vida do produto. Assim, passaremos a presenciar um processo de crescentes transformações e adaptações do produto SC em termos de atividades, tenant mix, âncoras, projeto arquitetônico, como forma de enfrentamento da fase de declínio do ciclo de vida produto. A quantidade de Shopping Centers desativados nos EUA (dead Malls), é sintomática com relação a esta condição de produto de consumo descartável..

A reflexão que estas constatações e análises nos oferece aponta para uma preocupação com relação aos tipos de empreendimentos a serem desenvolvidos que não podem prescindir de uma visão holística da economia urbana. Estes empreendimentos devem ser capazes de levar em conta não apenas o interesse de curto prazo dos grupos do setor imobiliário, mas também dos investidores (proprietários), consumidores e da cidade, pois, as edificações têm um caráter inercial que não admite prontamente a efemeridade e descartabilidade que a sociedade de consumo costuma imprimir nos produtos que a constituem.

## **Introdução**

A troca, como fundamento do comércio, traz em sua origem questões como abastecimento para a sobrevivência e a sociabilidade como forma de manter relações cordatas entre povos (VARGAS, 2007)

Assim, da obrigação de dar, receber e retribuir, presentes nas sociedades arcaicas (MAUSS, 1974; apud VARGAS, 2007), a troca abrirá o caminho para o comércio, quando incluir a intenção de lucro monetário. Lembrando, no entanto, conforme mencionado por Mauss, que nunca houve uma economia natural, pois o interesse sempre esteve presente no ato da troca. O que muda, nesse sentido, é a intenção de ganho extra (lucro).

A formação de capital a partir do lucro mercantil e financeiro adentrará o sistema de produção incorporando os mais diversos produtos no seu processo de acumulação. Desta forma, o conceito de necessidades básicas será ampliado ao longo dos séculos, especialmente a partir do século XIX, quando a conjunção entre a expansão da indústria passou a requerer uma ampliação de mercadorias e mercados como forma de manter sua taxa de lucro.

Marx considera este um processo inerente à sociedade capitalista onde o homem produz muito mais do que o suficiente para suas necessidades, o que gera excedente de produção que tende a ser apropriado pelo capital em expansão. Por outro lado, se a produção é consumo, para a expansão do capital faz-se necessária a expansão do consumo através do consumo excedente. Observa-se a partir daí, a produção não mais se baseia na demanda natural do homem, mas precisa criar novas demandas de maneira a estimular a criação de novos valores de uso, que se converterão intrinsecamente em valores de troca (MARX, 1979).

No século XX, a consolidação do processo de industrialização implicou em um aumento exponencial no número de produtos lançados, implicando em uma ampliação dos mercados, para muito além daqueles verificados quando o processo de produção era artesanal.

Desta forma se configurou a “sociedade de consumo” imageticamente atrelada ao processo de produção fordista<sup>1</sup>.

Posteriormente, após os anos 1970, esta expansão do consumo se daria fundamentalmente pela descartabilidade e pela fragilidade dos produtos, postura que se evidenciaria no advento da produção flexível baseada na customização e inovação constante, onde o consumo se amplia para além dos produtos e passa a abarcar também outros aspectos como os serviços e o consumo de experiências e sensações (LIPIETZ, 1986; HARVEY, 1989).

---

<sup>1</sup>O termo fordismo foi cunhado para designar o processo de expansão da produção e do consumo caracterizado também pela inovação nos processos tecnológicos, seguidos pela expansão populacional, avanço nas ciências do marketing, do varejo além de incrementos no setor de transportes, notadamente pelo uso disseminado do automóvel. Este processo foi acompanhado por políticas governamentais visando a regulação dos mercados, bem como a ampliação dos gastos governamentais com os sistemas previdenciários, conhecido como welfare State (Estado do Bem-Estar Social). O período de “ouro” do fordismo, coincide com o Segundo pós-guerra, quando especialmente nos EUA, há grande expansão do consumo, seguida pela elevação na renda e aumento brutal nas taxas de natalidade. (SCHLESINGER, 1988)

Retomando as considerações de Marx (1979) tem-se que visando à manutenção das taxas de lucro, a produção capitalista se apoiaria em dois princípios: (i) os mercados devem ser ampliados de forma a abranger um maior número de pessoas; e (ii) o tempo de consumo deve diminuir ou seja, o princípio da obsolescência torna mais rápida a recirculação de mercadorias ampliando assim artificialmente a demanda.

Tais princípios enunciados seriam ainda apoiados e amplificados pelas ciências de marketing e do varejo, que ganharam força após os anos 1950, estudando os diversos aspectos comportamentais dos consumidores, buscando transformar desejos em necessidades.

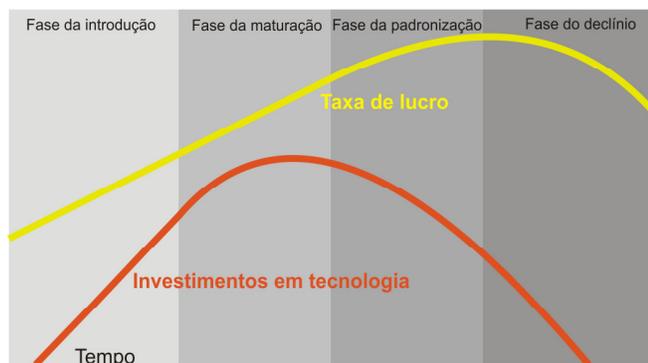
A partir daí, os produtos estarão sujeitos a um ciclo de vida, constituído por fases, da introdução ao declínio.

Um dos primeiros autores a identificar este ciclo foi Vernon (1966), que inferia que um determinado produto se compunha de uma vida útil composta por três fases: (i) a da introdução do produto; (ii) a da maturação; e (iii) a da padronização. Cada uma das fases correspondendo também a um ciclo do lucro, o qual balizava os investidores sobre como, onde ou quando parar de investir. Posteriormente, Davidson (1971) completou o ciclo, inserindo também a fase de declínio. Desta forma, o ciclo do produto pode ser sumariado em:

- (i) Fase da introdução: A fase da introdução do produto é marcada pela incerteza com relação à aceitação do produto. Neste caso as características do produto ainda não são padronizáveis, fazendo com que o produto final sofra grandes variações. Esta fase também é marcada pela imprecisão no dimensionamento do mercado consumidor, o que a princípio concorreria para o baixo número de produtos circulantes e com elevado grau de diferenciação entre eles.
- (ii) Fase da maturação: Aumenta o número de produtores, na medida em que também aumenta a diversificação do produto em função da batalha travada para a definição de um modelo hegemônico. Esta diversificação inicial ~~acabará~~ cederá espaço a um movimento em direção à standardização do produto, que beneficiará a empresa ou grupo cujo produto sai vencedor da batalha da “introdução”. Este grupo deterá o monopólio da inovação por determinado período de tempo. Vernon (1966) ainda

explica que com a maior estabilidade da produção aumenta a utilidade das projeções de custos e a importância de controlá-los de maneira eficiente.

- (iii) Fase da padronização. É o momento em que o produto atinge o clímax. O consumo se massifica e a escala de produção é otimizada, evidenciando com isso um aprofundamento de características da fase anterior de maturação do produto. Não obstante esta relativa estabilidade do produto e do mercado consumidor, a especificação dos insumos requeridos à produção passará por grandes mudanças. Cresce a importância relativa dos fatores capital e mão-de-obra enquanto declina a do fator tecnologia. Diminui a necessidade de trabalho ligado ao conhecimento enquanto aumenta a do trabalho diretamente ligado à produção, bem como a importância do aprimoramento da tecnologia incorporada nos equipamentos (Vernon, 1966).
- (iv) Fase de declínio. Caem as taxas de lucratividade do produto. Novos produtos estão iniciando sua substituição. Desta forma, decai o interesse do mercado no produto “antigo”. A produção tende a ser abandonada ou transferida para países menos desenvolvidos, onde a inda será capaz de gerar lucro.



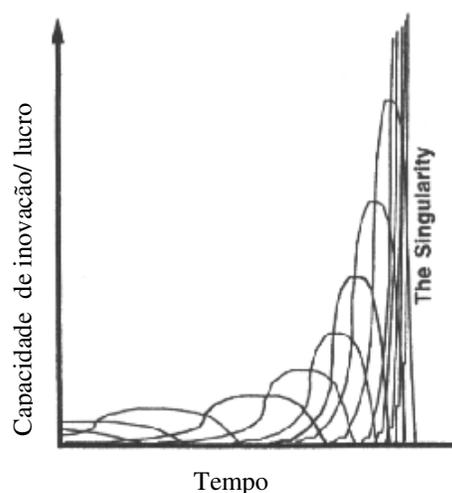
A velocidade das fases do ciclo serão variáveis de acordo com o produto. Entretanto, aponta-se que mesmo com variações, a tendência será sempre a do aumento constante na velocidade do referido ciclo. Desta forma, dois padrões podem ser estabelecidos no século XX. O primeiro é a velocidade do ciclo no período fordista e o segundo com o modelo de produção flexível.

No modelo fordista, a velocidade do ciclo será estável, tendendo a estacionar por longos períodos na fase de padronização. Já no modelo de acumulação flexível, a

velocidade será exponencial, com encurtamento progressivo das fases do produto. Por outro lado, embora mais curto, neste período as taxas de lucro serão progressivamente mais altas, embora mais efêmeras, como demonstra o gráfico de Tom Meckendre.

Desta forma observa-se que o ciclo de vida será um processo inerente ao produto, seja ele produzido pela indústria de eletrônicos, da fonográfica ou da indústria imobiliária. Os shopping centers, nesse sentido não estarão livres deste processo ao constituírem-se como produto imobiliário.

*Gráfico 4. A singularidade de Tom Meckendre. Ciclos mais rápidos com taxas de lucro mais altas  
Fonte: adaptado de Sevchenko, 2001.*



## **1. O shopping center como produto (imobiliário)**

A associação entre o capital mercantil e o imobiliário remonta às Galerias Parisienses do século XIX, que já eram pensadas como produto imobiliário, auferindo renda de aluguel a seus proprietários. Já no século XX, o centro de compras planejado teria sua origem no planejamento territorial, pensado para suprir as demandas populacionais por abastecimento. Este era o Caso dos modelos de cidade jardim elaboradas por Ebenezer Howard como Letchworth em 1906.

Posteriormente, na década de 1920, no entanto, empresários norte-americanos do ramo imobiliário apropriaram-se da idéia de planejar o comércio, doravante com finalidade lucrativa. A idéia consistia em maximizar a atração de público através da disposição de atrativos, bem como de uma bem combinada mistura de lojas (*mix*). Além disso destacam-se o planejamento de suas operações; o controle das ações e a submissão do comerciante a

códigos de postura próprios elaborados pelo controlador; o foco na satisfação do consumidor tida como mais importante que os interesses dos lojistas (Vargas, 2001).

Ainda, no início da evolução dos shopping centers, o papel de empreendedor imobiliário, às vezes, era exercido pelo varejista, como no caso das lojas de departamento, que foram as primeiras a edificar shopping centers regionais. No entanto, conforme o produto se padronizava, gradualmente o capital mercantil era retirado de cena para a hegemonia do capital imobiliário, amparado pelo financeiro.

Desta forma, o shopping center passou a ser visto e tratado como um produto lucrativo, de forma que as operações imobiliárias se tornaram, para os empreendedores, hegemônicas em relação ao comércio. Esta configuração em produto, os colocará na direção do ciclo de vida do produto, marcada pela constante decadência do velho e ascensão do novo.

## **2 O ciclo do produto shopping center**

### **2.1 A fase da introdução (1927 – 1950).**

O marco inicial desta fase é a construção do Country Club District por J. C. Nichols, um empreendedor imobiliário, e que foi quem cunhou o termo shopping center, em 1927, para designar estes empreendimentos planejados e voltados para a população motorizada. No entanto, como não há uma padronização das tipologias dominantes, este produto imobiliário dividirá espaço com outras duas formas congêneres: o supermercado e os equipamentos do tipo, drive-inn, inaugurando o conceito *one stop shopping*. Sobre estas tipologias, nota-se que surgem na medida em que avança a população motorizada nos EUA, tornando os eixos de ligação subúrbio-centro atraentes para o comércio. Mesmo assim, os blocos de loja ainda buscavam voltar suas vitrines para a rua, em uma evidência de que o comércio tradicional ainda era a referência principal (Fig. 1 e 2).

### **2.2 A fase da Maturação (1950 – 1956)**

A fase de maturação do produto com um processo claro de standardização, realçado pela grande concorrência que começa a se estabelecer e pela busca do monopólio da inovação.

Por conta deste aspecto da inovação, os estudos que antecedem à construção de um shopping center se tornam mais acurados, embasados em teorias diversas dispostas por estudiosos cujas especialidades vão da geografia à economia, passando pelo marketing.

Nesse sentido, cresce a importância da ciência tecnologia, neste período representada pelas diversas ciências emergentes como a do varejo, as teorias locacionais de Crhinstaller e Reilly, a percepção ambiental com a escola de Chicago, entre vários outros estudos que contribuíram para a formação de uma ciência do shopping center cujo ápice era a determinação de uma localização estratégica, que possibilitasse a potencialização da unidade como um todo (KELLY, 1956). Surge assim o shopping center regional, cujos gastos com tecnologia e os riscos envolvidos em seu empreendimento desencorajaram pequenos investidores. Inicia-se a fase do controle, onde aspectos como hábitos de consumo, circulações, público alvo, renda e possibilidades de concorrência futura são levados em conta. Aprimora-se o conceito de ancoragem e *tenant mix*.

Não há uma tipologia única definida, mas duas: a primeira é o modelo Linear (*strip*), com as lojas dispostas para um corredor interno retilíneo (fig 2) ou o cluster, cujas lojas formam praças internas e oferecem a possibilidade do percurso circular (fig 3). Note-se que o corredor de compras (*mall*) ainda é descoberto e o shopping center não climatizado.

### **2.3 A fase da padronização (1957 – 1980).**

Esta fase, tem como marco a inauguração do Southdale Center em Edina, subúrbio de Minneapolis em 1957. Este shopping center, é a imagem do shopping center padrão: uma grande caixa fechada implantada em meio a grandes áreas de estacionamentos. Seu projeto, contemplava como inovação, o fechamento do *mall* e a climatização, o que tornava possível a implantação deste modelo em todo o mundo. Em relação ao ciclo do produto, nota-se que diminuem os investimentos em tecnologia, o produto tem uma fórmula clara e hegemônica e que pode ser seguida. O próprio Victor Gruen, autor deste projeto tinha sua fórmula simplificada que sempre repetia aos investidores, como um passaporte para ganhar dinheiro (HARDWICK, 2004). Embora persistissem os estudos acurados de viabilidade, a fórmula simplificada alcançou grande sucesso modificando hábitos de compra e convertendo os shopping centers em templos do consumo.

Assim, a fase da padronização inaugura o modelo hegemônico e de baixo risco, animando empreendedores imobiliários a dedicar-se a esta modalidade como aconteceu Com James Rouse, Taubmann ou De Bartholo, todos fundadores de grandes companhias imobiliárias especializadas na construção e controle de shopping centers.

Para Hardwick, “gruenizar<sup>2</sup>” até um verbo foi criado para designar a fórmula e atitude de seu criador, Victor Gruen. “Gruenizar” significava enxergar nos shopping centers amplas possibilidades, inclusive como elementos importantes para a revitalização de áreas centrais degradadas. Assim foi feito em várias cidades norte-americanas no final dos anos 1960 como Rochester (Fig. 4), onde extensas áreas centrais foram demolidas para abrigar a construção de shopping centers. Mais tarde, estes programas foram abandonados devido a seu insucesso, mas a fórmula padronizada para os subúrbios permaneceu intacta até o início dos anos 1980, quando deu sinais de esgotamento e entrada na fase de declínio.

#### **2.4 A diversificação do produto.**

Davidson (1992), nota que ao primeiro sinal da entrada na fase do declínio o mercado tende, por meio de diversificações no produto, a tentar postergar sua entrada nesta fase. Nesse sentido, pode-se completar o ciclo do produto acrescentando uma nova fase, imediatamente anterior à do declínio: a fase de diversificação do produto, que também responde por uma conversão do ciclo do produto para o ciclo do lucro, o entendimento de que o produto está sujeito à obsolescência, mas o lucro tem de se manter.

Este movimento de diversificação também foi motivado pela decadência do sistema fordista de produção e a emergência do modelo flexível, voltado não mais a uma padronização do mercado consumidor, mas [para](#) entender os fluxos em direção a uma customização do consumo, consubstanciada em novos modos de vida e estilos de vida diversificados. Neste modelo, de acordo com Harvey (1989), o consumo migra dos bens duráveis para os serviços, e também para o consumo de sensações e experiências.

Um primeiro empreendimento a contemplar esta postura foi o Quincy e Faneuil Market Place em Boston, assentado em antigos mercados, preservando sua história, e configurando-se em um lugar diferente, o que acabou por inaugurar a idéia do consumo do lugar.

Também nos anos 1970, a diversificação levou ao surgimento de outros formatos como os *outlet centers* e [a retomada de](#) *os* empreendimentos multiuso.

No entanto, para o modelo tradicional suburbano, o *enclosed mall*, a resposta na tentativa de manutenção das taxas de lucro foi o *entertainment center* um modelo onde a atratividade de público está fortemente baseada em equipamentos de entretenimento. As

---

<sup>2</sup> Gruenization ou Gruen Effect no original.

dimensões deste tipo de equipamento, no final dos anos 1980 atingiram níveis ainda não observados, como no caso do West Edmonton Mall no Canadá ou do Mall of América (Fig. 5), shopping centers onde segundo sua propaganda se gastaria cerca de 84 horas para se completar uma visita a todas as lojas<sup>3</sup>.

Por outro lado, grandes complexos passaram a exigir maiores aportes financeiros, comprometendo um maior número de agentes em direção ao ciclo do lucro. Desta forma, nota-se que a aplicação deste capital, de origem financeira (Bancos, Fundos De Pensão, Companhias de Seguros, Real Estate Investment Trusts) tende à criação de novas áreas de centralidade, visando maximizar com rapidez os ganhos monetários. Tem-se desta maneira, que este ciclo do lucro levou a um-a perda de sustentabilidade para os shopping centers nos EUA, acelerando o ciclo de vida do produto e levando alguns shopping centers a adentrarem à fase de declínio no ciclo de vida do produto.

## **2.5 A fase de declínio.**

Embora caracterizado o modelo *entertainment centers* como a busca por uma elasticidade na fase de padronização do produto, os diversos shopping centers produzidos no padrão *enclosed mall* tem entrado inexoravelmente na fase de declínio do ciclo de vida do produto, marcada por quedas acentuadas nas taxas de lucro e gradual substituição do produto por outro mais inovador.

Estima-se que existiam nos EUA em 1999 cerca de 3.800 shopping center mortos<sup>4</sup>. A maioria deles constituída pelo padrão *enclosed mall*. Este número é bastante significativo se considerarmos que nos EUA o universo de shopping centers com área acima de 40.000m<sup>2</sup> de ABL (área bruta locável) conta com cerca de 6.500 empreendimentos. Um exame sobre estes shoppings deixa claro que a principal categoria atingida é a dos grandes regionais dos anos 1950,1960 e 1970.

O fenômeno adquiriu importância, recentemente, com várias publicações enfocando o assunto e até um website dedicado a documentar estes shopping centers mortos<sup>5</sup>. Ali dispostos desfilam bem documentados um total de 221 shopping centers de portas fechadas, em sua grande maioria das décadas de 1950 a 1970.

---

<sup>3</sup> <http://www.mallofamerica.com>.

<sup>4</sup> Este número inclui aqueles com altas taxas de vacância. CALTHORP, Peter. Citado por Griffith, Victória. Americanos abandonam shoppings. In: Gazeta Mercantil, 3 de novembro de 1999, p.2.

<sup>5</sup> <http://www.deadmalls.com>.

Alguns se tornaram ícones de uma geração como o Northland Shopping Center (Fig. 6) em 1999. Localizado em Jeannings, Missouri seu projeto - empreendido pelo escritório de Victor Gruen, em 1955 - se tornou conhecido por suas linhas modernistas e seu visual sofisticado, tendo se tornado referência a outros empreendimentos do mesmo tipo.

Esta sucessão de fechamentos suscitou uma questão: o que fazer com estes empreendimentos? Sua concepção espacial dificulta o reaproveitamento de seus espaços a outras atividades. Estas localidades inclusive foram descritas como *greyfields* numa relação com o termo *brownfield* utilizado para áreas industriais contaminadas<sup>6</sup>. Apesar das dificuldades apresentadas, o setor imobiliário tem reaproveitado estes espaços e convertendo-os. Em vários casos, em conjunto com o poder público e a comunidade, inclusive lançando mão de concursos de idéias como no caso de uma competição lançada em Los Angeles buscando soluções para os *Greyfields*<sup>7</sup>. No caso do Westgate Mall em Cleveland - outro gigante morto – há em curso uma discussão no sentido de adaptá-lo para instalações de uma universidade.

Os números expressos acima demonstram claramente o fechamento de um ciclo para este produto imobiliário, cuja fase de introdução remonta a Nichols em 1927. Face ao declínio, o empreendedor tentará outras formas de negócios visando a manutenção de suas taxas de lucro. A diversificação do produto, como vimos, será sintomática nesta transferência do ciclo do produto ao ciclo do lucro.

### **Conclusões**

Analisando a evolução dos shopping centers, nota-se que uma das questões mais relevantes foi sua conversão em produto imobiliário, deslocando o comerciante de seu planejamento e das tomadas de decisões . Desta forma, configurado como um produto, este acompanhou a relação produção-consumo que é inerente á mercadoria. O enfrentamento do ciclo do produto, portanto, foi inevitável. No entanto, o aprofundamento desta relação se deu quando da passagem do sistema de acumulação fordista para o flexível, com uma rápida aceleração no ciclo de vida do produto, seguida por sua própria conversão de templo de consumo, local onde a mercadoria circula à própria condição de mercadoria, descartável

---

<sup>6</sup> Price water house coopers. Citado por: MAX, Sarah. Malls: the death of an american icon. In: CNN Money, 24/07/2003. [www.money.cnn.com/2003/07/02/pf/yourhome/deadmalls](http://www.money.cnn.com/2003/07/02/pf/yourhome/deadmalls). veja também o livro do New Urbanism Congress: Greyfields into goldfields.

<sup>7</sup> <http://www.laforum.org/deadmalls>.

e de rápida obsolescência. No entanto, o caráter altamente inercial representado por seus enormes complexos edificados, não admite prontamente a efemeridade.

A reflexão que estas constatações e análises nos oferece aponta para uma preocupação com relação aos tipos de empreendimentos a serem desenvolvidos que não podem prescindir de uma visão holística da economia urbana. Estes empreendimentos devem ser capazes de levar em conta não apenas o interesse de curto prazo dos grupos do setor imobiliário, mas também dos investidores (proprietários), consumidores e da cidade, pois, as edificações têm um caráter inercial que não admite prontamente a efemeridade e descartabilidade que a sociedade de consumo costuma imprimir nos produtos que a constituem.