

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

Relatório Final

Polos Varejistas de Baixa Renda em São Paulo.  
Complexidade do setor e ineficiência da gestão pública:  
O Largo da Batata

São Paulo, 09 de Setembro de 2013

Daniel Manzano orientado  
por Juracy Parente

# ÍNDICE

1. Introdução	Pág 4
2. Referencial Teórico	Pág 8
3. Contexto de Estudo	Pág 24
4. Metodologia	Pág 36
5. Relatos	Pág. 49
6. Conclusões	Pág. 83
7. Referências	Pág. 93
8. Anexos	Pág. 96

## **Resumo**

Este estudo investigou as preferências dos varejistas na localização de suas lojas em polos de rua e shopping centers e a participação pública na revitalização dos polos varejista de rua. Realizou-se entrevistas com dois grupos de comerciantes, pequenos e grandes, a fim de identificar quais as vantagens e desvantagens na localização de shopping centers e polos de rua e procurou-se observar quais são os obstáculos enfrentados por aqueles instalados nesta última opção. Foram entrevistados também agentes públicos para se investigar qual o nível de compromisso e de atuação do setor público quanto à revitalização das áreas de polos de rua, o modo de decisão e os cuidados com o comercio instalado ali, tomando-se como base as intervenções que vem ocorrendo na polo varejista de rua do Largo da Batata, localizado na região de Pinheiros. Enquanto o setor público defende as obras públicas realizadas na região do Largo da Batata como necessárias ao desenvolvimento urbano e social da cidade os comerciantes reclamam os impactos que seus negócios vem sofrendo com as mudanças realizadas e a redução do movimento de clientes.

## **Abstract**

This study seeks to investigate the preferences of retailers in the location of their stores either on the streets or on shopping malls. Furthermore, we seek to investigate the public participation in the revitalization process of the high street businesses. We conducted interviews with two groups of retailers, small and large, in order to identify the advantages and disadvantages of the location of shopping malls and high streets. We sought to observe what are the hurdles faced by those installed on high streets. We also interviewed public officials to investigate how was the level of commitment and the performance of the public sector in the process of the revitalization and the work done on the area. As the location of our studies, we settled the region of Pinheiros, called Largo da Batata. While the public sector supports the public works carried out in the region, believing that they are necessary for urban and social development of the city, retailers affected with the works, by the other hand, complain about the impacts their business have been suffering from the changes made with the reduction of costumers traffic.

# 1. INTRODUÇÃO

Shoppings centers e polos de rua são os principais aglomerados varejistas. Os primeiros vem se desenvolvendo aceleradamente na cidade de São Paulo, tornando cada vez mais acirrada e difícil a concorrência com os polos varejistas de rua. Observando-se o aumento desta ameaça e devido à preocupação com a sobrevivência dos polos varejistas de rua, este trabalho tem o intuito de investigar a situação dos comerciantes instalados nos polos de rua, analisando as mudanças que vem ocorrendo no modelo de negócio e os desafios que este tipo de negócio vem sofrendo.

Há um crescente interesse em todo o mundo pelo segmento denominado BdP (Base da Pirâmide). A ascensão desse segmento se justifica por diversos motivos, entre eles o rápido desenvolvimento e o crescimento do poder de compra de países com enorme populações como a China, Índia e Brasil. Apesar de o segmento chamar a atenção de diversas empresas à procura de boas oportunidades, ainda há, entretanto, uma carência de estudos mais profundos que analisam as diferenças de comportamento desses consumidores. Nosso objetivo é, portanto, oferecer uma contribuição a este assunto.

A base da pirâmide social é composta por pessoas com baixos rendimentos econômicos, mas que mesmo assim participam, ainda que de forma singular, da esfera do consumo. Esse consumo é, por sua vez, realizado em sua maioria nos polos varejistas de rua. A análise e a compreensão da singularidade na forma de consumir desse segmento social contribuirá para nossos objetivos de auxiliar nas estratégias de marketing das empresas varejistas localizadas nos polos comerciais de rua, bem como em estratégias públicas, visando-se revitalizar os locais de rua em que ocorre o comércio varejista.

Estudos anteriores a este, como os de Parente (2011), revelam que os consumidores de baixa renda querem, como em qualquer outro mercado, ser bem servidos, com produtos de boa qualidade. Mesmo com sua baixa renda, muitas vezes esses consumidores estão dispostos a pagar mais para comprar um produto premium de uma marca líder ou ter um serviço diferenciado. No entanto, analisando o comportamento do consumidor da BdP, surgem novas descobertas. Por exemplo, estes são os consumidores com baixa autoestima, que são fiéis às marcas (apesar de seu orçamento limitado) e para quem relação pessoal e atenção no atendimento determinam a seleção de alternativas de consumo (PARENTE, 2011). Com a promoção de milhões de brasileiros à classe C no país, muitas lojas se interessaram em explorar essa nova demanda, ao construírem shopping centers direcionados

para esse mercado. Esse movimento passa a ameaçar os antigos e deteriorados polos de rua que padecem quando comparados aos atrativos presentes nos shopping centers.

Há algumas décadas os centros comerciais de rua vêm continuamente perdendo espaço para os shopping centers. A exploração dos sentidos humanos, impulsionada pela revolução dada pelos novos estudos de marketing, pode ser colocada em prática nos shopping centers. Passando a imagem de um ambiente agradável, um recinto climatizado, fechado e isolado dos problemas exteriores, os lojistas viram esses lugares como certos para instigarem seus clientes ao consumo e aumentarem as vendas. É possível observar o aquecimento do mercado varejista brasileiro pelo crescimento do número de Shopping centers. Segundo a Associação Brasileira de shopping centers (ABRASCE 2013), 32 novos Shopping centers serão inaugurados no ano de 2013, mantendo a tendência de crescimento dos últimos anos.

Conforme ressaltado por Parente e outros (2012), no Brasil, há um grande desequilíbrio na proporção de investimentos destinados aos shopping centers e aos polos comerciais de rua. Por possuírem uma administração muito mais organizada, os shopping centers apresentam muitas vantagens em relação aos polos de rua. Esses são lugares planejados e continuamente aprimorados. Também, sua administração é em geral realizada pelo setor privado o que, normalmente, confere investimentos maiores e mais bem utilizados. Shopping centers são ambientes capazes de oferecer serviços diversos, segurança, bem estar e uma variedade de lojas estrategicamente posicionadas. Tal organização é dificilmente atingida por um polo comercial de rua. Os polos de rua recebem pouco ou nenhum investimento do setor público, que se reflete nas condições desfavoráveis desses aglomerados, como: a falta de estacionamentos, a falta de equipamento urbano adequado de segurança e de um sistema viário que ofereça conforto aos consumidores.

Parente et al (2011) chamam a atenção para as consequências da tendência de crescimento dos shoppings centers. Além dos impactos econômicos, há consequências sobre a vitalidade dos centros urbanos, os quais dependem, em grande medida, dos polos varejistas de rua. Ao contrário dos *shoppings*, menos integrados à comunidade onde estão instalados, os polos são sistemas mais abertos que promovem uma intensa relação de troca com a região onde estão. Parente et al (2011) afirmam ainda que “*os polos varejistas de rua são locais acessíveis a população de baixa renda*”. Entretanto, com o crescimento da classe C e o maior possibilidade de comprar um carro próprio, muitos passaram a realizar suas compras com

seus carros e preferiram a comodidade dos estacionamentos em shopping centers à dificuldade de estacionamento nos polos de rua.

Além da ameaça existente pelo aumento na quantidade de shopping centers, também houve, segundo o estudo em países europeus de Mary Portas (2011) outro fator que se apresentou como ameaça à vitalidade dos polos comerciais de rua, o *ecommerce*.

Devido a maior facilidade de acesso à internet pela diminuição de custos e a propagação de smartphones e computadores cada vez mais acessíveis, deduz-se que a tendência é que o consumo presencial, em que o consumidor vai até as lojas, tenha um desempenho inversamente proporcional ao avanço das tecnologias sem fio. A parcela das vendas via *ecommerce* apresenta consecutivos crescimentos. No Brasil, em 2012, as vendas via Internet corresponderam 2% do varejo total no Brasil. Ainda que esse percentual seja pouco relevante, ele aumenta a cada dia por conta do aumento de renda da população e o maior número de consumidores com acesso à Internet. (KEPLER 2012)

Nosso local de análise foi o polo varejista do Largo da Batata, localizado no bairro de Pinheiros. Esse local é tradicional pelo comércio de baixa renda, atendendo principalmente a demanda de consumidores que trabalham na região e os que aguardam nos pontos de ônibus, já que o local abrigava diversos pontos de ônibus e terminais. Com as obras de revitalização, por sua vez, o local sofreu muitas alterações, como o replanejamento da dinâmica viária e a eliminação das paradas de ônibus dali. Conforme observamos por meio das entrevistas, após as obras, houve muitas alterações no dia a dia daquela região, seja para o comércio ou pela circulação do trânsito de veículos e pedestres.

Desejando que o nosso trabalho ofereça contribuições para uma sociedade melhor, procuramos elaborar sugestões de estratégias de marketing para as empresas varejistas e apontar os pontos importantes a serem levados em consideração ao se projetar intervenções públicas. Houve a necessidade de compreendermos, além do consumidor em si, o lado dos varejistas. Para isso, exploraremos questões tais como quais os desafios de se instalar em ruas ao invés de shoppings centers, quais as vantagens e desvantagens do comércio de rua e qual o formato ideal de um polo de rua. Quais os desafios enfrentados pelos comerciantes varejistas localizados nos polos de rua? Quais as medidas realizadas pelo governo para lidar com os polos varejistas de rua? Encontrar respostas a estas perguntas é a proposta de nossa pesquisa, a qual dará continuidade, de modo mais aprofundado aos trabalhos realizados anteriormente.

Os objetivos deste trabalho consistem em:

- 1) Investigar junto a empresas varejistas que operam lojas, tanto em polos varejistas de rua, como em shopping centers (como Casas Bahia, Lojas Marabraz e Magazine Luiza), as preferências nas localizações de lojas, vantagens e desvantagens na localização em polos de rua e em shopping centers.
- 2) Investigar as políticas públicas da cidade de São Paulo, para entender: existência de planos para revitalização de polos varejistas de rua, percepção desses gestores sobre a importância da preservação dos polos de rua, sugestões sobre como a cidade de São Paulo poderá desenvolver ações para a vitalização de polos varejistas de rua.
- 3) Compreender as alterações que vem ocorrendo com as reformas realizadas no polo varejista do Largo da Batata, buscando analisar os objetivos do projeto de restauração dessa área e os impactos sofridos pelo comércio daquele local.

Assim, uma vez analisados os dois vetores dessa pesquisa, isto é, a análise as preferências dos varejistas em suas decisões de localização e o entendimento de políticas públicas de vitalização urbana, como o que ocorreu na região do Largo da Batata, conseguiremos propor estratégias de marketing às empresas bem como medidas públicas que auxiliem no crescimento de polos varejistas. Um estudo aprofundado desses polos comerciais permite que se desenvolva uma panorama da situação atual da área, observando-se os infortúnios e as oportunidades do local além de evidenciar a importância dos investimentos públicos e/ou privados para a revitalização desses polos.

Os autores esperam que este trabalho sirva para ajudar a despertar a consciência dos formuladores de políticas públicas sobre a prioridade da preservação dos aglomerados varejistas de rua bem como contribuir aos profissionais do varejo na compreensão do modelo de negócio conferido como polo varejista de rua. Além dessa introdução esse relatório está organizado em cinco partes. Iniciamos pela revisão do conhecimento existente sobre polos comerciais e sobre os processos de revitalização de polos de rua. Após o referencial teórico, elaboramos o contexto de estudo em que apresentamos as características dos consumidores de baixa renda e a história da região do Largo da Batata. Em seguida, foram realizadas as entrevistas pessoais, onde primeiro apresentamos quais os critérios utilizados para se realizar a pesquisa de campo, indicados na metodologia e, a seguir, apresentamos os relatos e análises das entrevistas. Por fim, elaboramos a conclusão do trabalho, indicando as principais contribuições dos achados desta pesquisa e a sugestão para estudos futuros.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Após analisar diversos estudos anteriores similares ao assunto abordado nesta pesquisa, realizamos uma coletânea desses estudos e os dividimos em três partes, tais quais “aglomerados varejistas”, “fatores de atratividade dos polos varejistas” e “necessidade de revitalização dos polos de rua”.

### **a) Aglomerados Varejistas**

Um aglomerado varejista é um conjunto de lojas que se localizam próximas umas das outras, aumentando a atratividade desse grupo de lojas. A sinergia entre as lojas faz com que os consumidores e varejistas se beneficiem da atração cumulativa exercida por um conjunto de lojas (BERMAN; EVANS, 2007, LEVY; WEITZ, 2009, apud PARENTE 2012).

Os dois principais tipos de aglomerados varejistas são: aglomerados varejistas não planejados, representados pelas ruas de comércio, localizados nos centros das cidades ou em bairros; e os aglomerados planejados que incluem centros comerciais e shopping centers de diferentes portes e formatos. O primeiro é formado espontaneamente, ocupando imóveis de propriedade múltipla, e evolui sem qualquer entidade organizacional para ordená-lo ou promovê-lo. Os varejistas buscam localizar suas lojas próximas a outros varejistas e esta tendência de concentração acaba por formar aglomerados varejistas (BERMAN; EVANS, 2007). Já os aglomerados planejados são concebidos, desenhados de forma estruturada, e lançados como forma coletiva de varejo, sendo comercializados de forma coordenada (LEVY; WEITZ, 2009, apud PARENTE 2012). Vamos concentrar nossa pesquisa no primeiro tipo de aglomerado varejista, que são os polos varejistas de rua. Não obstante, vamos procurar frequentemente fazer comparações com o segundo tipo de aglomerado varejista, denotado pelos shoppings centers.

Polos Varejistas de rua são locais de grande complexidade e variedade, que englobam lugares comerciais e residenciais juntos ou bem próximos. Esses lugares visam o benefício de todos: consumidores, lojistas, outros negociantes e prestadores de serviços. Polos Varejistas são vitais para as comunidades locais. É importante que haja vantagens tais como segurança, bem estar e facilidades de compra e de transporte, de forma a manter a boa integração entre os moradores da comunidade e os comércios da região.



A importância dos Polos Varejistas é verificada já em 1961. Jacobs descreve em *“The Death and Life of Great American Cities”* a alma que existe dentro de cada Polo Varejista:

*“A confiança de uma rua é formada ao longo de muito tempo, muitas pequenas interações públicas, sociais e comerciais. Ela cresce de pessoas que param no bar para uma cerveja, recebendo conselhos do padeiro ou dando conselhos para o homem da banca de jornais, comparando opiniões com outros clientes na padaria e acenando “olá” para os dois rapazes bebendo chopp na varanda, olhando para as meninas enquanto espera para o jantar, advertindo as crianças, ouvindo sobre um trabalho do varredor da rua e com um empréstimo de um dólar do farmacêutico, admirando os novos bebês e elogiando o novo casaco da vizinha.*

*Costumes variam: em alguns bairros as pessoas comparam seus cães, em outros elas compararam seus jardins. A maior parte é aparentemente muito trivial, mas a soma não é trivial. A soma de tais contatos, casual e a nível local - a maior parte fortuita, a maior parte associada com recados, não importando tal forma de comportamento a ninguém- é um sentimento para a identidade pública das pessoas, uma teia de respeito público e de confiança, e um recurso presente no bairro e de utilização das pessoas.”*

Do ponto de vista varejista, as aglomerações resultam no efeito entendido pelo termo *“co-opetition”* (TELLER, 2008), ou seja, as lojas cooperam e competem entre si ao mesmo tempo. (HOWARD, 1997, apud TELLER 2008). Varejistas se beneficiam pelo compartilhamento da mesma infraestrutura ou serviços ofertados ali, tais como o transporte coletivo, obras públicas, sanitários e praças. Varejistas menores podem ainda se beneficiar do tráfego de pedestres atraídos por outras lojas maiores. Ao mesmo tempo, varejistas pequenos e grandes competem entre si pela disputa do cliente. Do ponto de vista dos consumidores, essa situação de competição e concorrência é positiva, uma vez que estes beneficiam-se pela oferta de preços mais acessíveis e a possibilidade de utilizar diferentes serviços, desde banheiros mais higiênicos até bons bares e restaurantes. (TELLER 2008)

Analisando a definição de Teller sobre os aglomerados comerciais pode-se sumarizar os pontos a serem seguidos pelos comerciantes que desejam empreender no mercado varejista, maximizando suas vendas. As tarefas de administração necessárias para se instalar em um polo varejistas (TELLER 2008) são:

- Escolher os inquilinos adequadamente.

- Tomar decisões sobre o local de instalação levando-se em conta os inquilinos próximos.
- Atividades de marketing como propagandas conjuntas, promoções e organização de eventos.
- Coordenação de serviços de infraestrutura, tais como serviços de limpeza e segurança e reposição do estoque.
- Organização do tráfego, sistema de estacionamento.

### b) Importância do Varejo na Economia Nacional

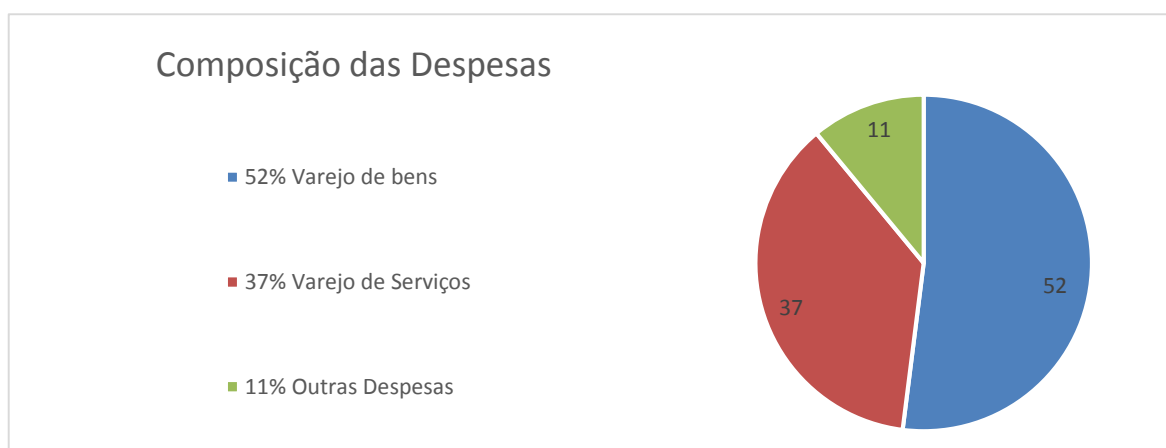
É extremamente relevante a importância do segmento varejista para a economia nacional. Com base nos relatórios do IBEVAR - Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo e Mercado de Consumo (2012), e conforme ilustrado nos Quadro 1 e na Figura 1, 60% do PIB do Brasil, ou seja cerca de R\$ 2,5 trilhões, representa o consumo das famílias em 2011, ou seja gastos de varejo. Desse total 53% refere-se a gastos no varejo de produtos, 37% no varejo de serviços, e 11% em outros gastos.

Quadro 1 – Gastos de Consumo no Brasil – 2011

<p>Composição das Despesas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PIB [A] = R\$ 4.143.013,3 Milhões</li> <li>• Consumo das Famílias [B] = R\$ 2.499.489,5 Milhões</li> <li>• <math>[B]/[A] * 100 = 60,3\%</math></li> </ul>
--------------------------------	--

Fonte: IBEVAR

Figura 1 – Participação dos gastos por tipo de varejo



Fonte: IBEVAR

Tem-se verificado um grande crescimento de shopping centers em todo o país. Nas informações apresentadas nos quadro 2 e 3, coletadas da Associação Brasileira de Shopping Centers (ABRASCE) é possível observar o aquecimento do mercado varejista traduzido pela inauguração crescente nos últimos anos de novos Shoppings centers. Com mais 27 novos empreendimentos em operação e média de 398 milhões de visitantes mensais, o mercado de shopping centers brasileiro registrou, em 2012, alta de 10,65% nas vendas em relação ao ano anterior, atingindo total de R\$ 119,5 bilhões. A expectativa do setor para 2013 é de 12% no aumento das vendas. (ABRASCE 2013).

Quadro 2 - Crescimento do mercado varejista – crescimento de shopping centers

Ano	Nº de Shoppings	Lojas	Faturamento (bilhões/ano)	Empregos	Tráfego de pessoas
2006	351	56.487	50,0	524.090	203
2007	363	62.086	58,0	629.700	305
2008	376	65.500	64,6	700.650	325
2009	392	70.500	74,0	707.166	328
2010	408	73.775	91,0	720.641	329
2011	430	80.192	108,0	775.383	376
2012	457	83.631	119,5	877.000	398

Fonte: ABRASCE

Quadro 3 - Crescimento no número de Shopping Centers no Brasil

Número Total de Shoppings	467
A inaugurar em 2013	32
Número previsto para Dez. 2013	499

Fonte: EBRASCE

### c) Fatores de Atratividade dos Polos Varejistas

Parente et al (2011) relatam que ao longo das últimas décadas, os shoppings tornaram-se polos de compra e lazer, sobretudo para as classes média e alta. Esses recebem investimentos crescentes e, cada vez mais, apresentam melhoria em suas instalações. Já os polos de rua, onde a gestão pública é falha, sofrem processo contínuo de deterioração. Nos últimos anos houve uma expansão de shoppings centers voltados para a população de menor renda, impulsionada pela inclusão de camadas de menor poder de compra no mercado consumidor e com a expansão da Classe C. Este movimento é o que ameaça os tradicionais polos varejistas de rua. Apesar do expressivo tamanho do comércio varejista de rua, este vem sofrendo crescentes ameaças, entre eles a (1) crise financeira mundial, a (2) má gestão pública das áreas varejistas, (3) o crescimento das compras via internet e o (4) aumento do número de shopping centers (ROBERTSON, 2009).

Segundo o estudo realizado no Reino Unido pelo “*Department of Business & Skills of London*”, por Stephen Robertson, alguns polos comerciais vêm diminuindo de tamanho por vários anos seguidos, tendência acentuada pela recessão econômica global, menos sentida pelo mercado brasileiro. Nos países desenvolvidos a confiança do consumidor começou a cair no verão de 2007 e a contração continuou com a elevação do preço das commodities e a queda nos preços do mercado imobiliário. No Reino Unido, os índices de lojas para alugar ou vender subiram de 7% no início de 2009 para aproximadamente 15% ao final do ano. Em alguns polos comerciais a taxa de imóveis vagos chegou a 40%. Os perigos associados com esse cenário de deterioração são certos, afirma o autor. Unidades vagas são

um dos mais visíveis impactos em uma economia recessiva. Consumidores conforme verificar mais unidades vagas tendem a cada vez mais terem sua confiança diminuída. Isso leva a um consumo com hábitos mais conservadores. (ROBERTSON, 2009)

No caso brasileiro as dificuldades com a crise mundial não foram sentidas com a intensidade verificada nos países desenvolvidos. As dificuldades enfrentadas pela economia mundial alcançaram o Brasil em um momento no qual o país experimentava o caminho do crescimento econômico sustentável e do controle sobre a inflação. A elevação dos preços das commodities, das receitas com exportações e o grande interesse manifestado pelos investidores estrangeiros em países emergentes criaram as condições para um processo de redução dos juros e de valorização da moeda, além do fortalecimento do mercado interno. (DELOITTE, 2009)

Com mais de 80% da população vivendo em áreas urbanas (IBGE), o Brasil é um país predominantemente urbano, resultado do deslocamento contínuo das margens da área urbana sobre a área rural, com um centro e uma periferia de forma tentacular em contínua expansão. De maneira geral, a periferia se expandiu no entorno de eixos viários onde existia alguma oferta de infraestrutura básica e serviços urbanos (LACERDA; ZANCHETI; DINIZ, 2000). Em São Paulo esse processo se deu de maneira intensa, visto o seu rápido desenvolvimento- superior às outras capitais – prosperidade e estímulo a vinda de mão de obra mais barata, como ocorreu em São Paulo na década de 1930 no governo de Armando Salles de Oliveira, uma região atrativa para diversas famílias de todo o país que procuravam melhores condições de vida e de trabalho.<sup>1</sup>

Dentre os fatores de atratividade, acentuar a atmosfera natural do polo de rua deve ser uma tarefa melhor trabalhada pelos varejistas e agentes públicos. Teller (2008) afirma que ambos devem buscar condições para o polo fornecer uma estrutura mínima útil, tais como, condições de acessibilidade tanto para usuários de transporte público como para quem tem seu próprio meio de transporte, banheiros públicos, entre outros pontos. Os varejistas, em conjunto com agentes públicos, precisam verificar as prioridades a serem trabalhadas no polo e ter consciência do potencial que essas contribuições podem trazer para a atratividade do aglomerado. Dentre essas prioridades podem ser citados espaços de convivência que aproximem as pessoas assim como praças bem iluminadas, ruas com numeração correta e a oferta de patrulhamento policial para proporcionar maior segurança ao local.

---

<sup>1</sup> Informações obtidas através do site oficial do Governo do Estado de São Paulo. [saopaulo.sp.gov.br/conhecasp](http://saopaulo.sp.gov.br/conhecasp)

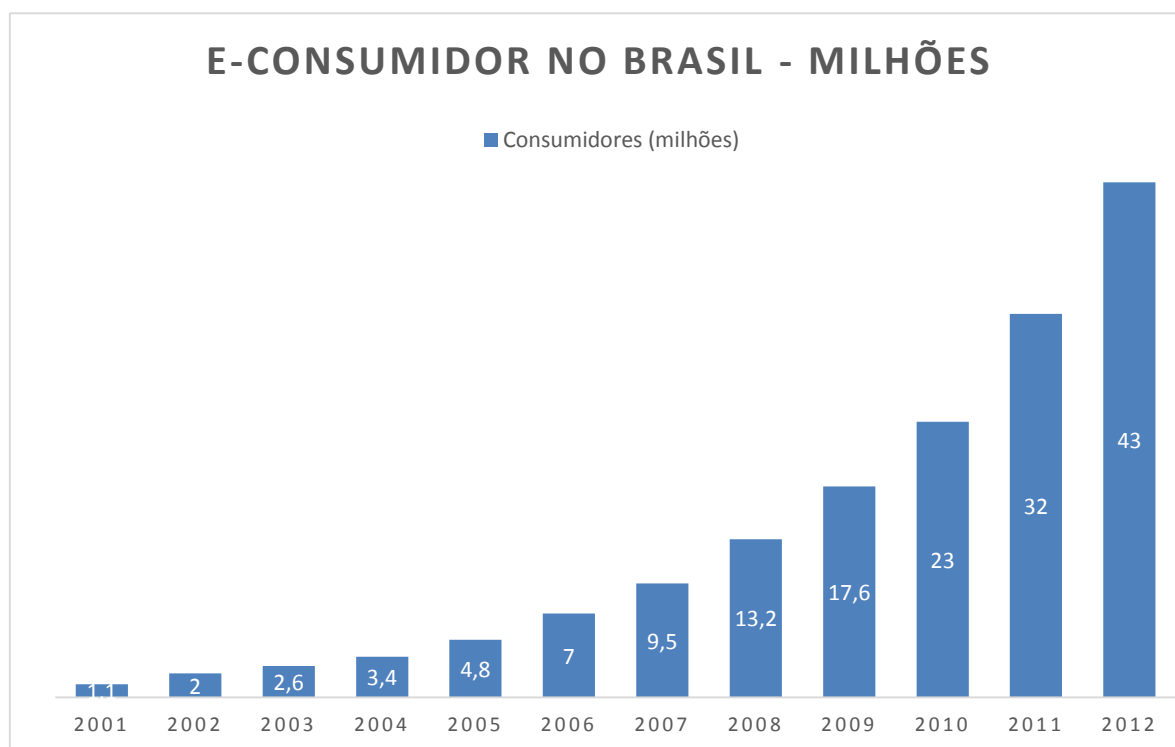
Consumidores estão mais dispostos a comprar em locais mais atrativos, que possuem uma maior variedade no *mix* de lojas, o que pode garantir o sucesso do polo e o aumento das vendas (EL-ADLY, 2007; YIU, 2009). A percepção do *mix* de lojas presente no polo, segundo Teller (2008), afeta consideravelmente as análises dos consumidores quanto à atratividade. Lojas não atrativas podem ter um impacto negativo na imagem, diminuir a frequência de visitas dos consumidores, reduzir vendas e conseqüentemente afetar a atratividade de todo o aglomerado. (TELLER, 2008; YIU, 2009)

A (re)conquista dos consumidores pelos polos comerciais de rua passa necessariamente pela revitalização de áreas de comércio varejista com o objetivo de torná-las mais seguras e convenientes para o consumidor. Não se trata de uma tarefa fácil, uma vez que implica em grandes investimentos de capital e muitas vezes na alteração do *mix* de lojas para que a região fique mais atraente. O papel do governo de promover o rejuvenescimento físico e econômico dessas áreas deve dirigir forças para trabalhar benefícios tangíveis para a revitalização e incentivar o desenvolvimento do comércio local, como por exemplo, por meio de taxas e impostos diferenciados. (LOUKAITOU-SIDERIS, 2000)

Outro desafio claro a ser enfrentado pelos polos comerciais de rua tradicionais é o aumento das compras realizadas pela Internet. Até pouco tempo atrás comprar *online* era apenas uma questão de busca, preço e conveniência. Agora os consumidores descobriram outras importantes funções para o *ecommerce* como compartilhamentos, customizações, opiniões, recomendações, recompensas, experiências e avaliações. E nesse ponto, o varejo físico tradicional precisa entender a importância destas funções sociais e de mobilidade para poder acompanhar estas características na velocidade com que as coisas acontecem e evoluem. (KEPLER 2012)

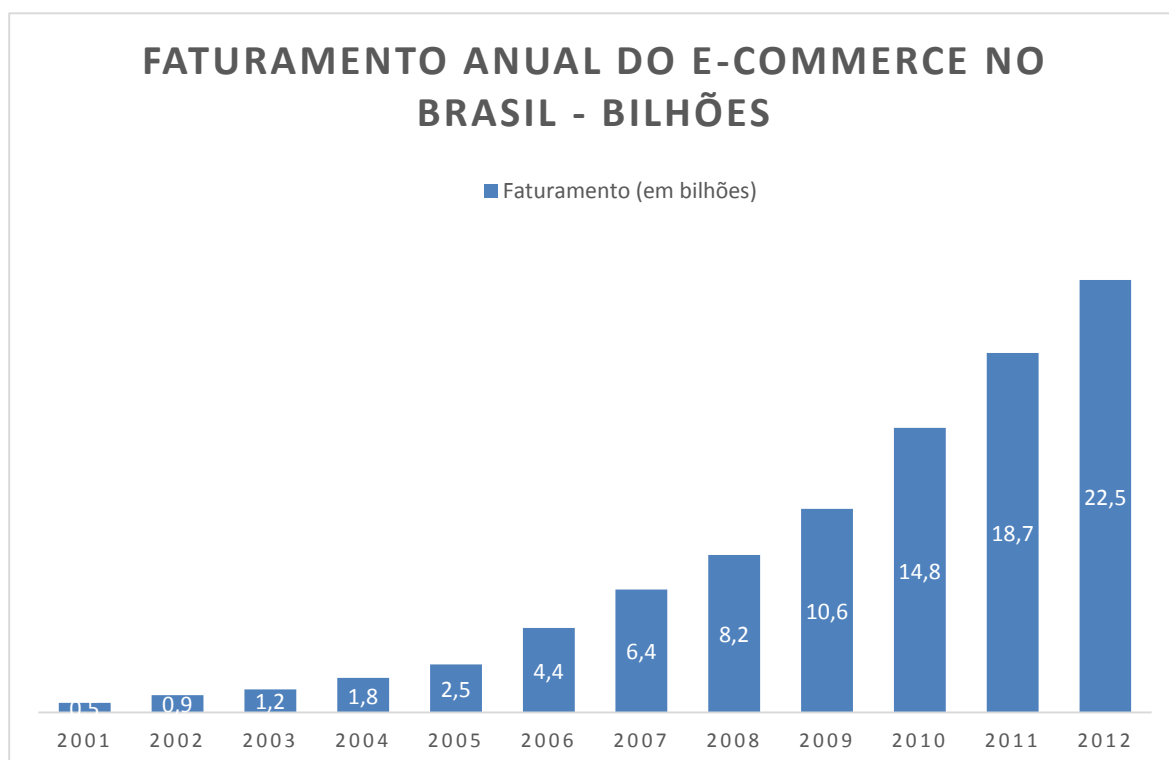
Com o acesso à tecnologia, pode-se entender que o consumo vem derrubando barreiras geográficas, fazendo com que o consumidor, principalmente da classe média, adquira produtos e até mesmo serviços das mais variadas regiões do mundo. É preciso que, em uma economia em pleno crescimento, com um público consumidor disposto a comprar, os empresários modernizem os seus negócios e capacitem os seus funcionários para que ofereçam atendimento de qualidade. (FECOMERCIO SP 2012)

Figura 2- Crescimento dos e-consumidores no Brasil entre 2001 e 2012



Fonte: E-BIT

Figura 3 – Crescimento do faturamento proveniente do E-commerce no Brasil



Fonte: E-BIT

Conforme é possível observar nas figuras 2 e 3, tanto o consumo por meio do *ecommerce* como o seu faturamento é crescente no país. A previsão para 2013 é que o crescimento nas vendas *online* representará aumento de cerca de 24 por cento sobre os 22,5 bilhões de reais faturados em 2012, excluindo serviços e ofertas em sites de compras coletivas, por exemplo. O número de consumidores virtuais também deve saltar neste ano, superando 50 milhões de pessoas, segundo o diretor geral da e-bit, Pedro Guasti. Atualmente, 42,2 milhões de consumidores já realizaram uma compra online no Brasil. (E-BIT, 2013)<sup>2</sup>. Avalia-se que o crescimento da classe C também deve contribuir para o aumento do faturamento do setor já que, aproximadamente, 56% dos novos entrantes pertencem a esse grupo. (EBIT, 2013)<sup>3</sup>. As projeções indicam para os próximos anos um crescimento ainda maior das vendas e-commerce no Brasil. Em 2016 a projeção é que o país esteja na 4ª colocação mundial de vendas pela internet.<sup>4</sup>

Por fim, o quarto ponto a ser enfrentado pelos polos varejistas de rua é o crescimento dos Shopping Centers, que apresenta muitos atrativos que os polos varejista de rua atualmente são incapazes de oferecer. O forte crescimento dos shopping centers já foi apresentado anteriormente nos quadros 2 e 3.

Pesquisa realizada por Parente e outros (2012), com 300 consumidoras de baixa renda, em três polos varejistas de rua de São Paulo, comparou o satisfação e a “*patronage intention*”<sup>5</sup> para com shopping centers e a polos varejistas de rua.

---

<sup>2</sup> <http://info.abril.com.br/noticias/mercado/e-commerce-brasileiro-deve-crescer-24-neste-ano-diz-e-bit-20032013-35.shl>

<sup>3</sup> <http://economia.estadao.com.br/noticias/economia-geral,vendas-online-devem-crescer-25-em-2013-preve-e-bit,140864,0.htm>

<sup>4</sup> <http://economia.estadao.com.br/noticias/economia-geral,consultoria-ve-brasil-como-4-maior-e-commerce-em-2016,140699,0.htm>

<sup>5</sup> Intenção de compra



Quadro 4 – características percebidas pelos consumidores comparando-se Shopping centers com polos de rua.

Características	Nota Polo (n = 300)	Nota SC (n = 300)	p-value
Acesso	<b>4,44*</b>	4,10	0,01
Variedade de Lojas	4,13	<b>4,58*</b>	<b>0,01</b>
Valor (benefício/preço)	<b>3,85**</b>	3,21	0,05
Percepção da existência de Preconceito (insatisfação)	2,36	2,27	
Estacionamento – Facilidade e preços	2,54	<b>3,27*</b>	<b>0,01</b>
Vendedores	4,10	<b>4,24*</b>	<b>0,01</b>
Ambiente e fatores ambientais	3,28	<b>4,41*</b>	<b>0,01</b>
Segurança	2,70	<b>3,73**</b>	<b>0,05</b>
Conforto e Serviços – Infraestrutura	1,60	<b>4,27*</b>	<b>0,01</b>
Imagem	4,64	4,66	

Nota: A terceira coluna indica o nível de significância dos Testes T de média para cada fator de atratividade:  
\* ≤ 0,01; \*\* ≤ 0,05; \*\*\* ≤ 0,10.

Fonte: PARENTE,2012

Os consumidores da baixa renda dedicam muita atenção e tempo às decisões de alocação de recursos, analisam os gastos em ordem de prioridade por meio de uma hierarquia, pesquisam preços e procuram organizar as compras de forma a aproveitar o máximo e economizar recursos, apesar de suas aspirações elevadas de consumo. Assim, compreende-se que um grande diferencial para os polos varejistas de rua está na oferta de descontos, visto que o segmento alvo frequentador dessas regiões apresenta grande sensibilidade à variação nos preços. (CHAUVE; MATTOS, 2008; PARENTE, 2012)

Apesar das vantagens que os Shopping centers apresentam, a mesma pesquisa realizada por Parente constatou que a intenção dos consumidores de realizar suas compras ainda é maior nos polos varejistas de rua do que nos Shopping centers.

Quadro 5 – Satisfação e *Patronage Intention* entre Polos de rua e shopping centers

	Nota Shopping Centers (n= 300)	Nota Polos de Rua (n=300)	Nota Polo SMP (n=100)	Nota Polo VNC (n=100)	Nota Polo CR (n=100)
Satisfação	4,1	3,88	4,1	3,9	3,6
<i>Patronage Intention</i>	4,3	4,64	4,8	4,7	4,5

Obs: SMP- Polo São Miguel Paulista; VNC – Polo Vila Nova Cachoeirinha; CR – Polo Capão Redondo

Fonte: PARENTE, 2012

No quadro 5 é possível notar que a intenção de realizar compras nos polos de rua é superior aos Shopping centers. Em escala de 1 a 5, os polos varejistas de rua receberam uma nota consideravelmente superior à dos Shopping centers, sugerindo, assim, que polos com maior oferta de lojas e de produtos tendem a gerar maior atratividade. (PARENTE, 2012)

#### **d) Necessidade de Revitalização dos Polos de Rua**

Para analisar o processo de revitalização dos Polos de Rua observamos como é realizado o processo em economias desenvolvidas. Nas cidades americanas, por exemplo, a revitalização das áreas centrais e dos distritos comerciais de vizinhança recebe grandes investimentos por meio de parcerias entre o poder público e a iniciativa privada. A cidade americana de Chicago tornou-se um exemplo de como o governo local pode fazer mudanças positivas nas áreas da cidade adotando políticas de incentivo ao comércio (LOUKAITOU-SIDERIS, 2000). Essas revitalizações são consideradas grandes incentivos para o desenvolvimento das cidades (GEISMAN, 2004).

A seguir, resumimos cinco tópicos que são importantes na concepção de um polo varejista de rua próspero. Para isso, analisamos os trabalhos de diversos estudiosos do assunto e selecionamos as ideias que eram defendidas com maior frequência.

##### **1. Lugar**

Segundo Robertson (2009) o local do varejo deve estar efetivamente delimitado. Dessa forma, os consumidores podem perceber e atribuir valor sobre aquela região. A

delimitação do local também contribui para que a realização de compras naquele espaço se torne algo característico do lugar. O “senso” de espaço pode influenciar drasticamente a decisão dos compradores sobre quando, porquê e com qual frequência eles visitarão aquela rua. A delimitação da área pode ser feita por placas, pequenos outdoors, ou pela construção padronizada das unidades, seguindo modelo e estilo semelhantes.

Teller (2008) evidencia que os varejistas localizados em polos comerciais de rua devem ter uma atenção especial para os chamados fatores de atratividade que o polo possui, visto que, os consumidores constroem a percepção do polo por meio destes fatores. Um grande obstáculo para um polo comercial de rua é a falta de controle quanto ao *mix* de lojas do polo quando comparado a um shopping center, o que já gera uma desvantagem competitiva entre os dois tipos de aglomerados.

No caso do segmento de baixa renda no Brasil, o desafio está nas empresas de maior porte enxergarem o potencial do aglomerado. “Apesar de promissor, o mercado de consumo existente das regiões de baixa renda ainda é pouco conhecido e quase “invisível” para boa parte dos empresários varejistas” (PARENTE; KATO, 2008).

Isto ocorre porque a expansão dos bairros de baixa renda é relativamente recente e acontece longe dos olhos dos empresários acostumados a conviver nas regiões centrais ou em polos varejistas de maior poder aquisitivo. Os varejistas, normalmente, não costumam frequentar os bairros de baixa renda de maneira cotidiana, ficando mais circunscritos aos bairros mais ricos e centros comerciais de maior prestígio (PARENTE; MIOTTO; BARKI, 2007). Muitos deles nunca circularam nos bairros de baixa renda e esse distanciamento os separa da identificação de locais para empreendimentos futuros. Além desse isolamento geográfico, existe um forte preconceito social no Brasil, um sentimento de perda de prestígio e status no caso de um direcionamento da empresa para o atendimento das necessidades das classes mais populares. O sucesso e prestígio conquistado pela Casas Bahia tem ajudado a quebrar esse paradigma. (PARENTE; KATO, 2008).

## 2. Planejamento para o sucesso

Segundo Robertson (2009), o planejamento estratégico dos polos varejistas de rua deve definir o quadro de diferentes formas de compras com contextos regionais, sub-regionais e locais. Parcerias e trabalhos com a colaboração de autoridades locais e agências

de desenvolvimento estão no coração de um planejamento de sucesso e sua regeneração. Igualmente importante, a relação entre os varejistas e outros setores da economia deve formar a base para um plano estratégico. Estratégias espaciais regionais (EER) devem coordenar planos de desenvolvimento das lojas, das moradias, desenvolvimento econômico e transporte, assim como verificar se serviços corretos estão sendo criados nos lugares certos. As vantagens para tal planejamento são várias. Pessoas trabalhando em novos negócios ganham novas habilidades e novas oportunidades de carreira. Muitos projetos de regeneração, em renovar o coração da comunidade, melhoraram o acesso a serviços de saúde, facilidades de lazer e diminuíram o custo e o tempo de viagem no acesso a bens e serviços essenciais. (ROBERTSON 2009)

O planejamento deve também vir de organizações elaboradas pela própria comunidade. Segundo Hutchinson e Loukaitou-Sideris (2001), as mudanças concretas que podem direcionar a revitalização surgem também da participação da comunidade, pois esta revitalização vai além dos melhoramentos físicos, sendo definida como uma inter-relação de componentes físicos, econômicos, culturais e sociais. A revitalização torna-se um desafio visto que necessita do compromisso dos atores envolvidos no processo de identificação das prioridades da revitalização do polo comercial e do planejamento do cronograma de ação das melhorias (HUTCHINSON; LOUKAITOU-SIDERIS, 2001).

### 3. Acessibilidade

Estacionamentos e políticas de transporte devem ser vistos como uma forma de atrair clientes para os polos comerciais de ruas ao invés de meramente uma forma de administrar o trânsito. Deve-se ter, segundo Robertson (2009) o objetivo de reduzir o congestionamento da cidade e a demanda por estacionamento sem afetar o bom tráfego de pedestres. O que deve ser oferecido são incentivos ao uso do transporte público, não multas aos motoristas. O dinheiro arrecada com a cobrança de estacionamentos de veículos não deve ser usado primeiramente como um modo de aumentar o lucro das lojas mas utilizar o valor para aprimorar o sistema viário e ampliar a oferta de opções de estacionamentos.

Além dos estacionamentos, atrair pedestres, facilitar o acesso para os compradores e simplificar o desembarque de reposições no estoque são essenciais para o sucesso da loja. Fracas ligações de transporte e locais inadequados de estacionamento prejudicam as vendas.

Estacionamentos caros, escassos ou inseguros e transporte público mal projetado sufocam o potencial do negócio. Estacionamentos e transporte devem ser administrados conjuntamente para possibilitarem o desenvolvimento do centro econômico. Multas por estacionamento em locais não permitidos devem ser vistas como uma falha no sistema organizacional daquele lugar.

Facilidades no estacionamento tem papel fundamental. Elas devem provisionar espaço suficiente para visitantes. Estacionamento grátis, pelo menos em períodos de demanda menor, e serviços de manobrista estimulam visitas mais frequentes e mais longas.

Quadro 6 - Forma de locomoção dos consumidores para polos de rua e shopping centers

	Shopping centers (n=300)	Polos de Rua (n = 300)	Polo SMP (n=100)	Polo VNC (n=100)	Polo CR (n=100)
	%	%	%	%	%
Automóvel	38,0	17,3	20,9	17,9	12,5
Ônibus ou trem	60,4	50,6	61,8	64,3	21,8
Andando	1,6	32,1	17,3	17,9	65,6
<b>Total</b>	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: PARENTE, 2012

Em pesquisa realizada por Parente com 308 consumidores de baixa renda em diferentes polos varejistas na cidade de São Paulo, observou-se que o acesso aos polos de rua pelos consumidores é diversificado (Quadro 6). Mais da metade desses consumidores (50,8%) acessam os polos de rua por meio de transporte coletivo (trem ou ônibus). Destaca-se o percentual de clientes que acessa andando o polo de Capão Redondo ser bem maior quando comparado com os outros dois polos. Esse resultado pode ser explicado pela sua menor dimensão, quando comparado aos outros dois, o que restringe seu poder de atração ao local. (PARENTE, 2012). Posteriormente, poderemos associar esses dados com as mudanças que estão ocorrendo na forma de acesso dos consumidores ao Largo da Batata, e assim, relacionar e compreender possíveis motivos que estejam alterando o fluxo de consumidores na região.

#### 4. Segurança

Qualquer crime ou comportamento antissocial deve ser punido e quando houver algum dano à unidade comercial, este deve ser reparado o mais breve possível. Políticas com a vizinhança devem estar de acordo com o negócio da comunidade local. Acordos locais e avaliações estratégicas e parcerias para a redução do crime e da desordem devem estar inclusas prioritariamente nas medidas contra o crime. (ROBERTSON, 2009)

Consumidores não se sentirão atraídos para um centro comercial de rua se eles se sentirem inseguros. Isso é mais visível em áreas onde eles pessoalmente já testemunharam algum crime, especialmente ataques sobre lojas ou a caminhões carregados de mercadorias. Também são mal vistos crimes como vandalismo e pichação. Por isso é importante prevenir e localizar qualquer tipo de crime à região dos negócios. Áreas auxiliares, como estacionamentos, devem também serem considerados seguros para as pessoas e para os veículos. (ROBERTSON, 2009)

Além de afastar os consumidores das lojas, o crime também gera elevação de custos para o setor. No caso do Reino Unido o custo passa de 1 bilhão de libras anualmente. (ROBERTSON, 2009)

Quadro 7 – Percepção de Segurança dos consumidores entre polos de rua e shopping centers

Características	Nota Polo (n = 300)	Nota SC (n = 300)	p-value
Segurança	2,70	3,73**	0,05

Fonte: PARENTE, 2012

Mais uma vez voltando ao trabalho realizado por Parente e outros (2012), podemos observar no quadro 7, através dos resultados apresentados em sua pesquisa, que a segurança dos shopping centers recebe avaliações superiores, o que indica mais um fator que este leva vantagem sobre polos varejistas de rua. Assim, a preocupação com a segurança oferecida no local pode ser considerada uma boa medida para se alavancar o consumo nos polos varejistas de rua,

## 5. Auxílio regulatório e regime fiscal

Segundo Robertson (2009) um polo comercial promissor necessita de lojas atrativas, restaurantes, lanchonetes e outros lugares de comércio. Muitos dos custos que afetam a lucratividade são resultados de impostos estaduais e municipais. Vendas varejistas

dependem crucialmente do local em que estão localizadas. Quanto maior o movimento de carros e pedestres naturalmente maior é o valor do aluguel e das taxas de negócio. Como resultado, a proporção das despesas operacionais aumentam consideravelmente estimulando a concentração de grandes marcas nos melhores lugares e desestimulando o espírito empreendedor dos pequenos comerciantes. Para diminuir a distância que separa as grandes lojas das pequenas é interessante que haja por meio de fundos ou da ajuda do governo a desoneração temporária, compreendendo em 1 ou 2 anos, dos impostos que seriam praticados normalmente. Haveria, portanto uma desregulamentação dos valores de impostos e aluguéis cobrados entre os grandes e pequenos e recentes lojistas. A padronização na cobrança das taxas e impostos compreende um impacto no resultado operacional muito maior aos pequenos do que aos grandes varejistas. Uma pesquisa europeia indica que pequenos negócios, como varejistas independentes, são desproporcionalmente afetados por encargos regulatórios. Em média, enquanto uma grande empresa paga 1 euro por funcionário para cumprir com as taxas regulatórias, um negócio de médio porte iria gastar por volta de 4 euros e um negócio pequeno quase 10 euros. Seria interessante, portanto, a atenção do governo ao nível de taxaço praticado sobre diferentes tamanhos de negócios. Uma redução eventualmente dos impostos cobrados dos pequenos varejistas auxiliaria no seu desenvolvimento e contribuiria de um modo geral, para uma economia mais pujante. (ROBERTSON, 2009)

Ao contemplar uma revitalização o poder público brasileiro deveria estar atento a esses cinco aspetos descritos acima, que ajudam a assegurar o sucesso de um polo varejista.

### **3. CONTEXTO DE ESTUDO**

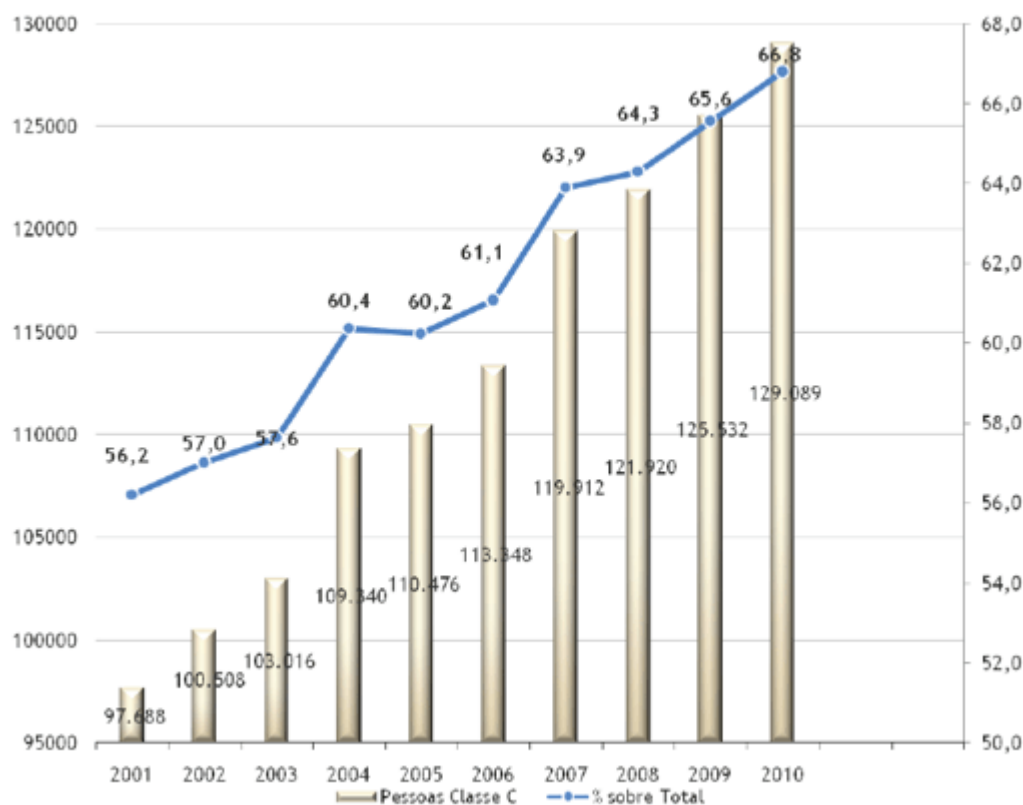
#### **a) Os consumidores de baixa renda**

A população de baixa renda, na literatura de marketing, engloba as chamadas “classes CDE”, com renda familiar mensal abaixo de dez salários mínimos (Limeira, apud Parente et al., 2008). Para esta população, o trabalho é a principal fonte de renda, sendo que muitos trabalham na informalidade, como autônomos, trabalhadores em pequenas empresas ou pequenos empresários. Segundo pesquisa realizada pelo IBGE, em 2003 cerca de 60% das pessoas que se encontravam nas camadas mais baixas da sociedade brasileira eram analfabetos ou tinham nível educacional até o curso primário, sendo que 77% não possuíam habilidades matemáticas básicas, tais como capacidade de ler gráficos e tabelas. Sobre as características socioculturais desta população, as pesquisas revelam as especificidades de seus valores, projetos e aspirações. Segundo Aguiar et al. (2008), a família é vista como um porto seguro para a população de baixa renda, que se utiliza de um conjunto de relações familiares já estruturadas para articular um sistema de ajuda mútua. Esta prática assegura um modo de sobrevivência próprio, onde a reciprocidade é o princípio estruturante da vida social.

Quanto ao comportamento de compra, Barros (2005) informa que, embora a escolha do consumidor de baixa renda seja, muitas vezes, orientada por preço, ele discrimina claramente as marcas de qualidade daquelas que têm como única vantagem o preço. Estas últimas são escolhas circunstanciais, dependendo da disponibilidade financeira do momento. Em algumas categorias de produtos, esse consumidor prefere as marcas mais caras, consideradas de qualidade. O líder da lista de produtos com marcas preferidas é o sabão em pó, seguido de geladeira, televisor e tênis. E os critérios de definição de qualidade das marcas se baseiam em resultados concretos, como durabilidade e eficiência, ou benefícios emocionais, como o sentimento de inclusão. A esse respeito, Mizrahi (2007) explica que marcas de produtos, cujos símbolos estão reproduzidos nas vestimentas e nos adornos corporais dos jovens, são traços constitutivos de sua sociabilidade e o elemento estruturante de sua cosmologia.



Figura 4 – Evolução do número e % de pessoas classe C – total Brasil



Fonte: ESPM

Segundo a pesquisa “A evolução da classe média e seu impacto no Varejo”, realizada pela Federação de Bens, Serviços, e Turismo do Estado de São Paulo (FecomercioSP, 2012) em 2015, com uma população superior aos 200 milhões de habitantes, o Brasil terá na classe C a força de sustentação de sua economia, que deverá atingir R\$ 1,46 trilhão de consumo familiar em 2015, representando mais que a soma do consumo das famílias das classes A e B. O crescimento dessa classe pode ser observado a partir da figura 4<sup>6</sup>. O comércio varejista foi um dos setores mais privilegiados com a mudança dos padrões sociais da população brasileira. De 2004 a 2010, a taxa média de crescimento do comércio varejista no Brasil foi de 9% ao ano, proporcionando um aumento real das vendas no período de 82%. Ou seja, em sete anos o comércio varejista quase dobrou de tamanho. O crescimento nas vendas do setor de comércio demonstra que, com a evolução da classe média, as pessoas passaram a encontrar no crédito e no aumento da renda uma grande oportunidade para

<sup>6</sup><http://www.evef.com.br/estudo%20espm%20-%20tecnisa%20-%20inovando%20e%20encontrando%20oportunidades.php>

ingressar de forma cada vez mais agressiva no mercado consumidor. Isso vem fazendo com que a economia mantenha-se aquecida, refletindo positivamente no aumento do PIB. Enquanto o PIB mundial cresceu entre os anos 2000 e 2010 algo em torno de 28%, o Brasil ampliou as suas riquezas, no mesmo período, em 42%. E o resultado dessa forte expansão do PIB brasileiro reflete o aumento do consumo ocorrido, principalmente, pela ascensão da classe média, fazendo com que, do total do PIB, 64% corresponda propriamente ao consumo das famílias. Em 10 anos, o consumo das famílias no Brasil cresceu 45%. (FECOMERCIOSP, 2012)

### **b) O Largo da Batata**

O Largo da Batata foi a região selecionada para servir como referência em nossas observações, analisando-se o comércio na região e as alterações sofridas ali com a intervenção pública. Para a melhor compreensão das alterações que o polo vem sofrendo com as diversas obras realizadas nessa região previstas para serem concluídas no final deste ano, apresentamos um breve relato sobre a história do Largo da Batata e sobre os detalhes do projeto urbanístico que está sendo realizado na região.

Segundo informações da Subprefeitura de Pinheiros, a região de Pinheiros foi oficialmente denominado como Largo da Batata somente em 2012, mas sua origem é de muitos anos atrás. No final do século XIX a região recebeu um bom número de imigrantes italianos e, posteriormente, já no século XX, de japoneses. O bairro começou a se firmar como uma região de classe média, com grande presença de comércio e indústrias. A área também atraiu muitos vendedores ambulantes que traziam suas mercadorias do campo para oferecer aos moradores da região, tornando-se ali um lugar comercial famoso e tradicional de vendas de frutas e hortaliças.

No dia 10 de Agosto de 1910 foi inaugurado o “Mercado dos Caipiras”, como passou desde logo a ser conhecido, pois os produtores que ali compareciam para vender suas mercadorias eram sítiantes, os caipiras<sup>7</sup>.

No dia 20 de Setembro, o prefeito do município Antônio Prado promulgou leis onde seria aberto um mercado rural em Pinheiros com regulamento e taxas do mercado de tropeiros. Ali eram vendidas, além de mercadorias comuns, fazendas, sítios, chácaras, terras agrícolas e de criação, colheitas, animais vivos, tijolos, telhas, pedregulhos, areias, madeira, etc. Ao longo do tempo a região foi se firmando como centro comercial, o que acabou por atrair inúmeros pequenos comerciantes e vendedores ambulantes.

---

<sup>7</sup> Informações obtidas através do link: <http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2010/08/distrito-de-pinheiros-em-sp-comemora-450-anos.html>

Figura 5 – Movimentação em dia comercial no Largo da Batata na década de 70.



Fonte: Folha de S. Paulo

Com o passar das décadas a região de Pinheiros compreendida pela polo varejista do Largo da Batata foi aumentando de tamanho e importância. O crescente fluxo de pessoas e de novas construções residenciais e comerciais expandiram e desenvolveram a região. Hoje o Largo da Batata é considerado referência no mercado varejista da capital paulista. Com o crescimento acelerado da região, o aumento no tráfego de veículos e pedestres, a região passou a sofrer problemas com a superlotação e a rápida deterioração do local. A área do Largo da Batata possuía muitas áreas degradadas e uma dinâmica viária obsoleta. (FOLHA DE S. PAULO)<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Informações obtidas através do link: <http://www1.folha.uol.com.br/saopaulo/1179571-apos-17-anos-grandes-obras-no-largo-da-batata-entram-na-reta-final.shtml>

Figura 6 - Degradação na rua Theodoro Sampaio - Fiação amostra e má conservação de fachadas



Fonte: Autoria Própria

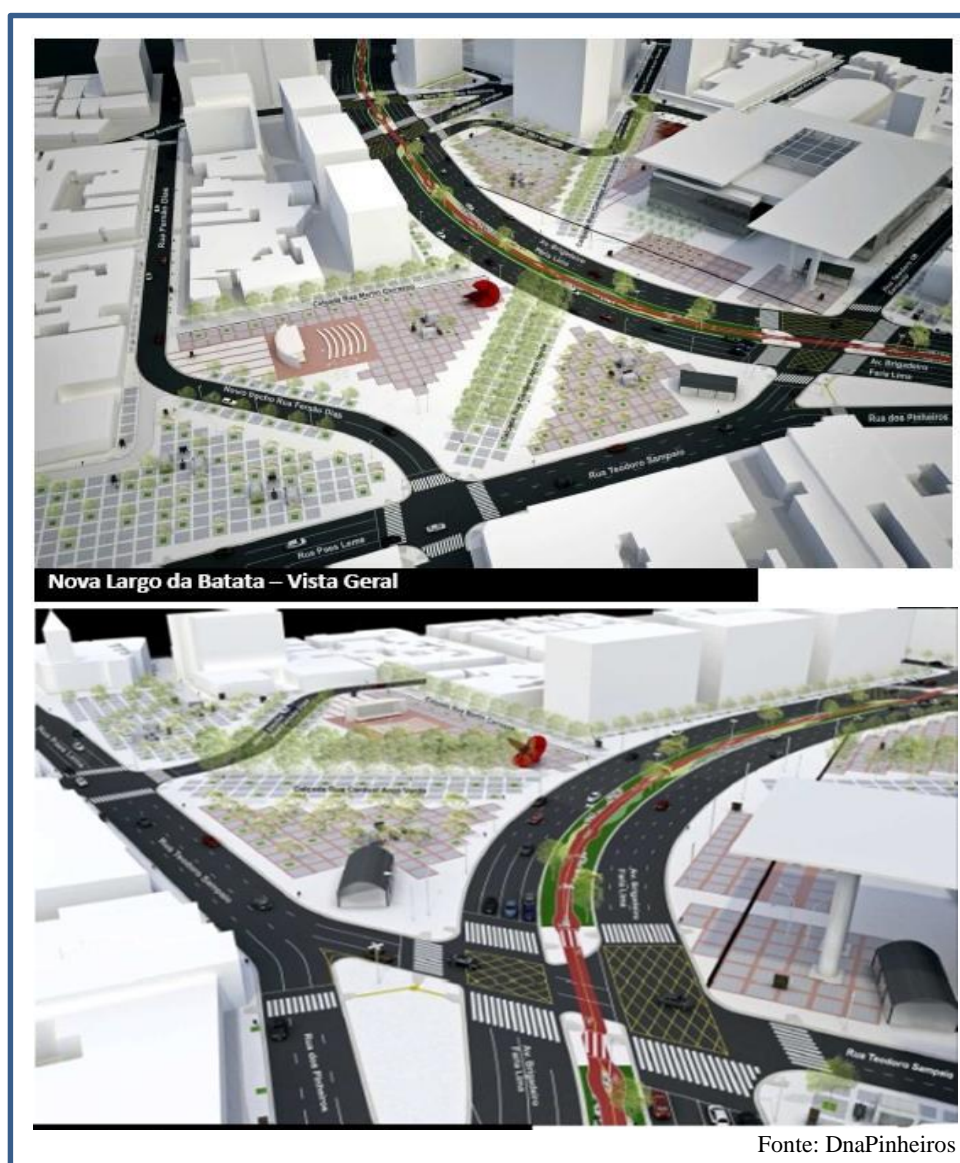
O comércio no Largo da Batata sofreu grandes modificações no seu dia a dia após a elaboração das obras municipais, o que permite observar a sensibilidade de um polo de rua quando recebe alguma alteração em seu funcionamento comum. Vamos compreender quais foram as obras realizadas e quais os impactos observados nesse polo varejista.

Para recuperar essa área e oferecer uma região desenvolvida à altura da pujança que a cidade de São Paulo apresenta, um grande plano de revitalização foi projetado. Segundo o jornal Folha de São Paulo, a revitalização da área Av. Faria Lima/Largo da Batata, que vai consumir R\$ 297 milhões, faz parte da Operação Urbana Faria Lima, criada em 1995, na gestão Paulo Maluf (então PPB), para transformar a região em polo de escritórios. Foi por meio dela que a Faria Lima se expandiu e os túneis Cidade Jardim e Rebouças nasceram. As obras são tocadas com recursos do FUNDURB, isto é, o fundo municipal para obras de desenvolvimento urbano que é criado a partir do capital obtido a partir da venda, para empresas, do direito de construir além do permitido na lei de zoneamento. O projeto foi idealizado em 2001, na gestão Marta Suplicy (PT), quando o arquiteto Tito Lívio Frascino ganhou o concurso. As sondagens da área começaram no ano seguinte e, de lá para cá, o projeto sofreu algumas alterações, como a criação de um empreendimento comercial ao invés de um centro cultural. Três gestões municipais depois, a prefeitura promete entregar as obras em dezembro de 2013, com quatro anos de atraso em relação à previsão original.

As obras de revitalização do Largo da batata<sup>9</sup> correspondem a:

- Pavimentação da Av. Faria Lima e ruas próximas, como R. Theodoro Sampaio, R. Paes Leme, R. Cardeal Arco Verde e R. dos Pinheiros
- Manutenção de calçadas
- Remanejamento de pontos de ônibus para novo terminal ou ruas com menor movimento.
- Mudanças nos traçados de ruas
- Paisagismo e implementação <sup>10</sup>de calçadões
- Expansão do metro

Figura 7 - Projeção do novo Largo da Batata após a conclusão das reformas



<sup>9</sup> A matéria completa a respeito das obras que estão sendo realizadas no Largo da Batata no site prefeitura.sp.gov.br e acesse o link desenvolvimento urbano – obras de infraestrutura

# O PROJETO

■ CONCLUÍDO ■ DEZEMBRO DE 2010 ■ 1º SEMESTRE DE 2011

## 1 Criação de novo trecho da Rua Sumidouro

Já está pronto

## 2 Praça

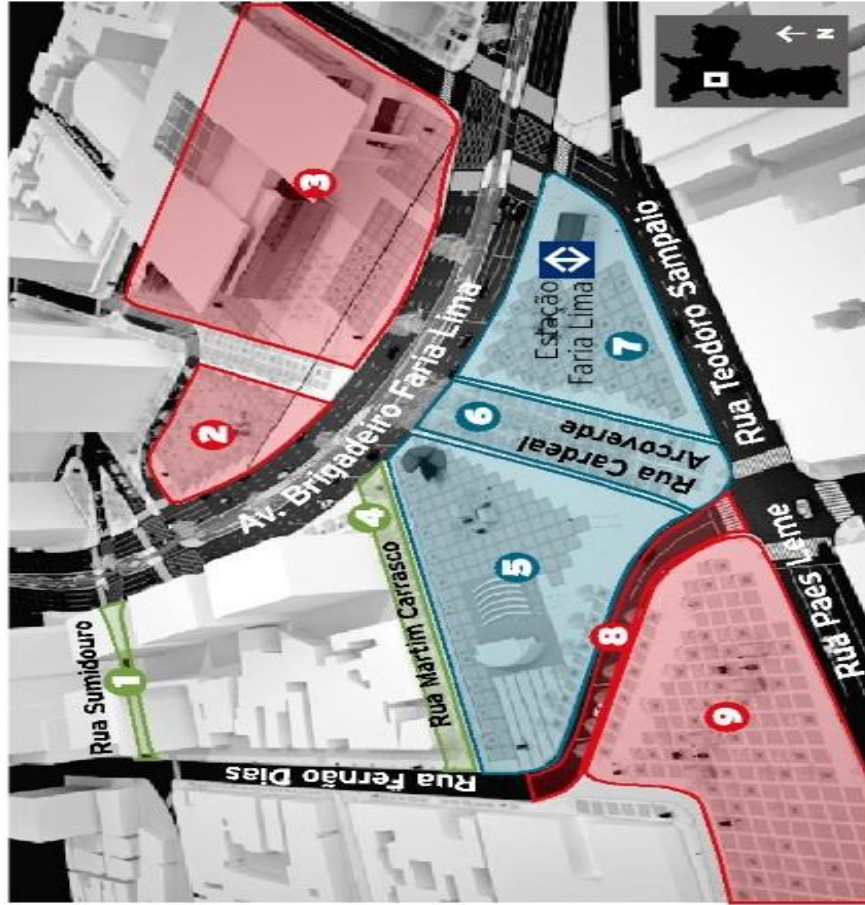
Extensão da esplanada. Por enquanto serve de ponto de parada de ônibus

## 3 Shopping e saída principal do Metrô Faria Lima

Ainda está nos tapumes. Saída do metrô não tem data para abertura

## 4 Rua Martim Carrasco

Foi transformada em calçada



## 5 Praça

Extensão da esplanada. Por enquanto imóveis estão sendo demolidos. Terá ainda uma concha acústica

## 6 Trecho da Cardenal Arcoverde

Vai virar um calçadão ligado às praças da esplanada

## 7 Praça

Extensão da esplanada. Terá uma saída para o metrô Faria Lima

## 8 Novo trecho da Rua Fernão Dias

## 9 Ampliação do Largo de Pinheiros

Figura 8 – O projeto

Fonte: O Estado de São Paulo

Figura 9 - Alterações no tráfego viário



Fonte: CBN

Dentre as mudanças que ocorrem no Largo da Batata, podemos destacar a alteração do tráfego viário, conforme é observado na figura 9, com a alteração de sentido de ruas e a mudança de muitos pontos de ônibus. Através de nosso trabalho de campo constatamos a importância que o uso do transporte público exerce para a região, transportando diariamente diversos consumidores para o seu trabalho, e que aproveitavam para consumir produtos varejistas da região, conforme nos relataram grandes e pequenos varejistas. Procuraremos apresentar os impactos do transporte público, com a alteração ou eliminação de diversas linhas de ônibus. A seguir, vamos abordar sinteticamente as novidades levadas à região com a nova linha amarela do metrô. Por fim, analisaremos a implementação das ciclovias.

Segundo Adamo Bazani, da rádio CBN, dezessete linhas intermunicipais gerenciadas pela EMTU não param mais no Largo da Batata, deixando de circular milhares de pessoas na região diariamente. Agora, essas linhas passaram a operar no terminal Butantã, integrando-se com a linha 4 – amarela. Os consumidores que desejarem se dirigir para a região do Largo da Batata, precisarão utilizar o metrô em direção à estação Pinheiros ou Faria Lima. Para este trajeto, no entanto, é necessário o pagamento de uma nova tarifa. Ainda





Figura 11: À esquerda foto dos novos e modernos trens da linha amarela do metrô; à direita foto da estação Faria Lima, inaugurada em 2010.



Fonte: [www.metro.sp.gov.br](http://www.metro.sp.gov.br)

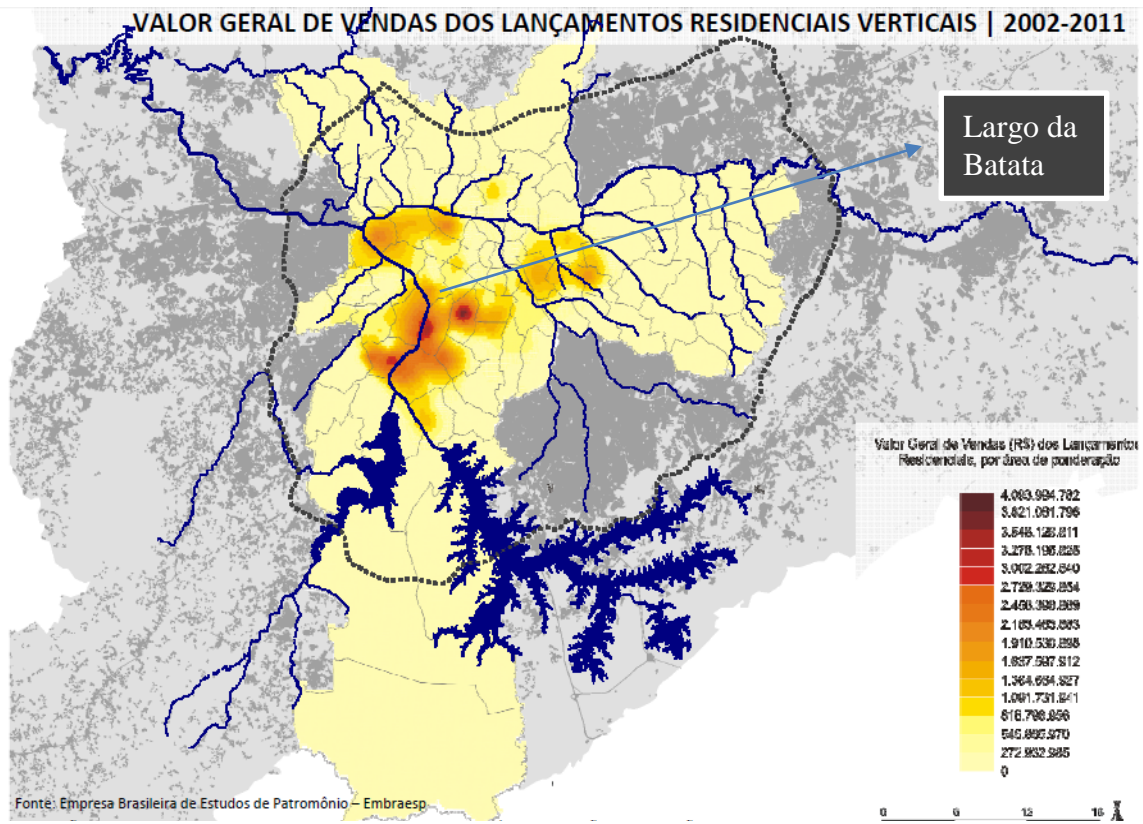
Figura 12 - Ciclovía na Av. Faria Lima altura do nº 1215

Pudemos observar através de nosso trabalho de campo que a população mais pobre – público alvo do comércio daquela região – está sendo afastada de lá, já que os pontos de ônibus foram eliminados daquelas ruas. As obras estão dificultando as práticas comerciais e os vínculos de moradores e comerciantes de bairro. Os comércios estão cada vez mais enfraquecidos e as obras parecem viabilizar apenas a expansão de um comércio elitista, cuja participação é exclusiva a grandes empreendedores. Segundo Vanessa Correa, do Jornal Folha de São Paulo, a transferência das paradas finais dos ônibus do largo para ruas do entorno somada à valorização da região já afasta os comerciantes. O público das lojas minguou e os aluguéis subiram. Estabelecimentos tradicionais, como a tabacaria Polimeno, que funcionava ali havia 68 anos, foram embora. Segundo a Embraesp (Empresa Brasileira de Estudos de Patrimônio), o metro quadrado residencial na região custa em média R\$ 12,5 mil. Em 2006, eram R\$ 3.600 --valorização de 247%, sem descontar a inflação. No período,

Fonte: Autoria própria

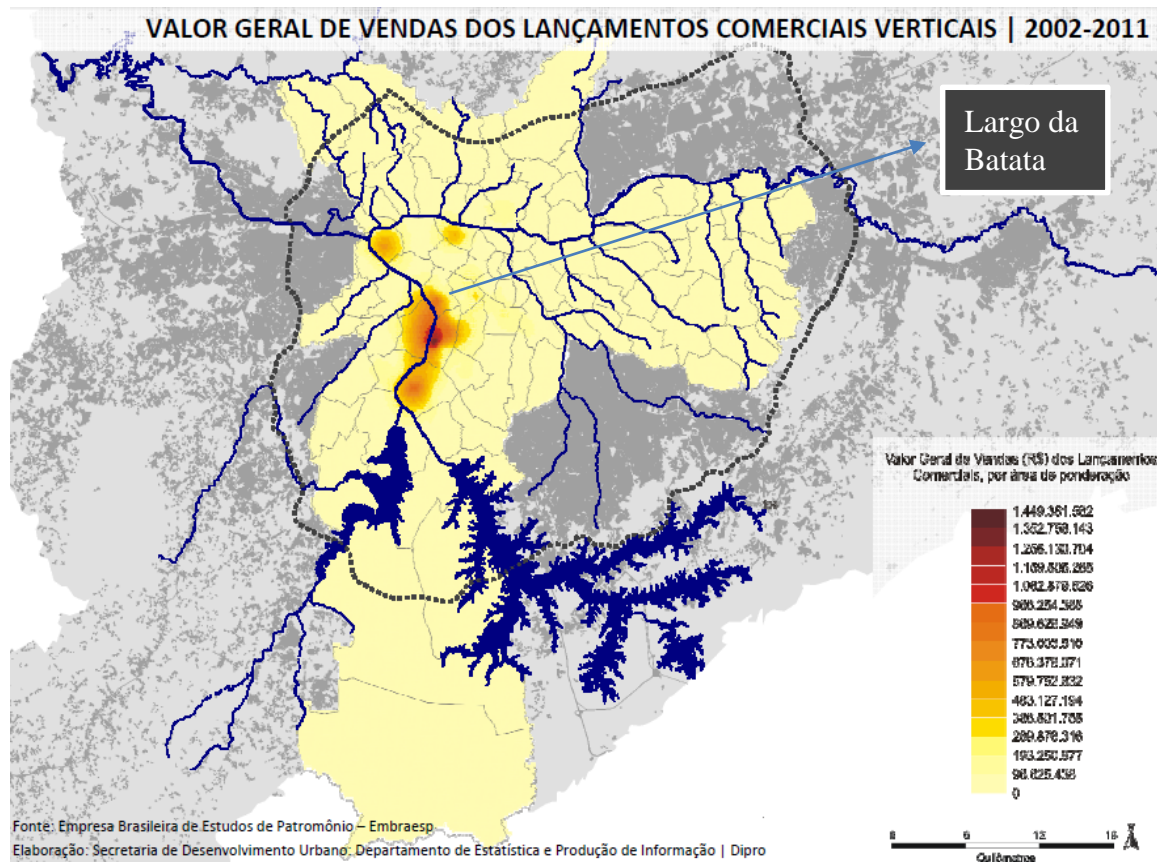
o valor médio na cidade toda subiu de R\$ 3.989 para R\$ 9.252, alta de 132%.

Figura 13 - Aquecimento do mercado imobiliário residencial



Fonte: EBRASPE

Figura 14 – Aquecimento do mercado mobiliário comercial



Conforme nosso trabalho de campo demonstrou, uma reclamação comum dos comerciantes tradicionalmente instalados ali era a elevação do valor dos imóveis e o aumento do padrão do local que passou a não interessar mais o comércio varejista de baixa renda. (Figuras 13 e 14) Indaga-se, assim, quais as melhorias levadas à região. Houve o foco na dinâmica viária e circulação de pessoas. Já em relação ao comércio, as obras irão gerar às lojas instaladas ali um efeito negativo.

## **4. METODOLOGIA**

A metodologia de nossa pesquisa teve uma abordagem qualitativa, mais apropriada para estudos exploratórios. Pesquisa qualitativa, mais do que quantitativa, é mais adequada para analisar novas relações, explorar novos marcos conceituais e descrever fenômenos novos. (PARENTE 2011)

### **a) Localização do Estudo**

A pesquisa foi realizada em dias de semana e de finais de semana. Os dias para irmos a campo teve de ser diversificado. Dirigentes de grandes redes varejistas dificilmente nos atendiam em dias de semana; políticos tem sua frequência nas casas legislativas ou executivas alternada conforme seus compromissos; e os proprietários de pequenos negócios nem sempre estão ali na loja no momento de nossa chegada.

Todas as pesquisas foram realizadas pessoalmente pelo autores. Para realizar nossa pesquisa fui ao Largo da Batata, localizado na região de Pinheiros. Ali, ao iniciar minhas entrevistas, com os proprietários de pequenas lojas, pude perceber a complexidade daquele ambiente, as inúmeras críticas à prefeitura e as reclamações quanto à diminuição do movimento de pessoas.

O Largo da Batata é um ambiente riquíssimo e diversificado, tendo pequenos comerciantes, grandes redes varejistas, áreas residenciais próximas, camelôs, grande movimento de pedestres, estações de metrô, diversos pontos de ônibus e ações públicas de revitalização da região. Pela confluência de fatores que acabam por caracterizar esse lugar em um polo varejista de baixa renda, o Largo da Batata é, portanto, um lugar ideal para seguirmos nossa pesquisa. Além disso, a região está passando por um processo de transformação devido às diversas obras que estão ocorrendo no local. Analisar as medidas da prefeitura em revitalizar essa área possibilita observarmos, de maneira atualizada, quais são os passos que a administração pública está tomando para desenvolver os polos varejistas de rua. Também pudemos, a partir das entrevistas com os grandes e pequenos comerciantes, observar qual é a situação vivida hoje no comércio de rua, quais são as vantagens e desvantagens de se ter uma loja no importante polo varejista de rua do Largo da Batata, com mais de 50 anos de tradição.

Dentre os polos varejistas representativos dos polos comerciais de São Paulo selecionamos, portanto, o polo varejista localizado no Largo da Batata, pois neste polo estão ocorrendo diversas mudanças em sua estrutura, através de obras de revitalização da área.

A cidade de São Paulo apresenta cerca de uma centena de polos comerciais de rua, de grande e médio porte. Juntos, os polos varejistas, como o do Largo da Batata, apresentam uma área de vendas que totaliza cem mil metros quadrados, superior, portanto, à dos grandes shopping centers planejados. (LIMEIRA; PARENTE, 2008)

## **b) Estruturação das Entrevistas**

A fim de atingir os objetivos deste trabalho, realizamos entrevistas pessoais em profundidade, semi-estruturadas, respectivamente com cada um dos três segmentos investigados, grandes varejistas, pequenos varejistas e gestores públicos. A intenção de se analisar as características de ambos os varejistas, dividindo-os em 2 grupos, procura identificar com mais precisão quais são as verdadeiras demandas e desejos por cada grupo pelos consumidores. Além disso, entendemos que algumas políticas públicas ou mudanças por instituições privadas podem gerar efeitos diferentes perante os dois tipos de negócio. Atentamos, portanto, a evitar generalizações insensíveis e enviesamentos no momento das conclusões do trabalho. O trabalho de campo consistirá em:

1. Entrevistas com cerca de 5 proprietários de pequenos varejistas que operam apenas em polos de rua, para investigar satisfação dos lojistas nesses polos e identificar sugestões para a dinamização de polos de rua.
2. Entrevistas com cerca de 5 dirigentes de empresas varejistas que operam lojas, tanto em polos varejistas de rua, como em shopping centers (como Magazine Luiza, Casas Bahia e Lojas Marabraz) para investigar: preferências nas localizações de lojas, vantagens e desvantagens na localização em polos de rua e em shopping centers, impactos das obras.
3. Entrevistas com cerca de 5 influenciadores de políticas públicas da cidade de São Paulo, para entender: quais os planos para revitalização de polos varejistas de rua, como o Largo da Batata, percepção desses gestores sobre a importância da preservação dos polos de rua, sugestões sobre como a

cidade de São Paulo poderá desenvolver ações para a vitalização de polos varejistas de rua.

As entrevistas foram gravadas, transcritas e posteriormente analisadas.

Em relação às entrevistas com gestores públicos, pedi ajuda aos professores do departamento de Gestão Pública da FGV-EASEP para receber orientações sobre como e quem se convidaria para uma entrevista. Já o acesso aos gestores das grandes empresas varejistas foi facilitado pelos contatos que os professores do Centro de Excelência em Varejo da FGV-EAESP mantêm com profissionais do ramo. Por fim, as entrevistas com pequenos comerciantes varejistas foram dependeram de escolha aleatória dos lojistas a serem entrevistados.

Os roteiros das entrevistas, apresentados abaixo, foram desenvolvidos, com base no aprofundamento da investigação do referencial teórico.

## **I – Amostra de entrevistados e roteiro de entrevista para pequenos Varejistas**

Para esta etapa, como são pequenos comerciantes, preferivelmente serão escolhidos aqueles que possuem um único negócio, em polos de rua. Nos nortearmos pelas perguntas abaixo.

- a) Visão do pequeno varejista sobre polos varejistas de rua
- b) Reações do pequeno varejo ao projeto de revitalização
- c) Pontos positivos e negativos do projeto
- d) Sugestões dos varejistas

No início de nossa pesquisa com pequenos comerciantes vimos que seria necessário adotar algumas estratégias para que conseguíssemos fazer nosso trabalho. Percebemos que muitos dos comerciantes preferem nos receber em dias de final de semana e horários mais ao fim do expediente, pois estes são períodos com menor movimento de pessoas. Eles podem, assim, dar-nos maior atenção. Foram sucessivas tentativas, entre encontros e desencontros, de encontrar os proprietários dos pequenos comércios e assim, termos respostas apropriadas às nossa perguntas. Normalmente, eu entrava na loja e solicitava a algum(a) vendedor(a) falar com o proprietário da loja. Então, normalmente eu era dirigido ao caixa, quando o mesmo se encontrava ou, caso contrário, marcava um outro horário e data para o meu retorno.

### 1) Os Entrevistados

Quadro 8 – Pequenos varejistas entrevistados

Empresa	Ramo ou setor varejista	Nome do entrevistado	Cargo
Loja Corujinha	Roupas e pequenos materiais voltados a bebês	Dona Clara	Proprietária
Outlet Mundial	Acessórios variados	Dona Cida	Sócio-Proprietária
Largo dos Doces	Loja de Conveniência / Mercado	Dona Adriana	Gerente
Supermercado Padrão	Supermercado	Sr. Alex	Supervisor da Loja

Primeiramente entrevistamos Dona Clara, proprietária da Loja Corujinha. A loja possui 37 anos. É uma loja tradicional de roupas para bebês. Foi criada por uma família japonesa que possuía outras lojas mas ao final restou apenas a unidade do Largo da Batata.

Nossa segunda entrevista foi com Dona Cida, proprietária da loja Outlet Mundial. Esta é uma pequena loja localizada na R Cardeal Arco Verde. Em seus 4 metros de fachada, Dona Cida procura exibir uma grande diversidade de matérias, desde bandeiras do Brasil até vassouras. A loja possui 2 funcionários, um caixa e um atendente. Foi comprada há 5 anos quando à época estava à venda. Dona Cida e uma amiga, que já trabalhava com ela em outro negócio. No início começaram com pouquíssima mercadoria, cerca de 35 mil reais em capital investido. Foi investido quase tudo nos móveis e na aquisição do espaço. Aos poucos foram comprando com todo o dinheiro que recebiam mais mercadorias até que hoje possuem a loja com bastante estoque. As proprietárias adquiriram a loja antes do início da reforma do Largo da Batata.

A terceira entrevista foi com Dona Adriana, gerente da loja Largo dos Doces. A loja Largo dos Doces chama a atenção pela grande área do negócio, possuindo uma fachada de mais de 10 metros. A loja está localizada na Avenida Faria Lima 744, e está situada em meio a outros tipos de negócio, como barzinhos, locais de música noturna, padarias, farmácias e outros pequenos varejistas. Sua área de concentração é do varejo de alimentos, vendendo também alguns produtos no atacado.

Por fim, o quarto pequeno varejista entrevistado foi Alex, gerente do supermercado Padrão, localizada na Rua Fernão Dias, Pinheiros, número 579. O local foge do comum por oferecer um padrão mais elevado na qualidade de seus produtos e também estacionamento a seus clientes, configurando-se como um grande diferencial da loja.

## II - Roteiro de entrevista para Dirigentes do Varejo





Nas entrevistas com dirigentes do varejo procuramos obter a visão dos grandes comerciantes de grandes redes de lojas, tais como Magazine Luiza, Casas Bahia, Lojas Marabraz e McDonalds.

Nosso roteiro irá seguir os seguintes tópicos:

- a) Visão do grande varejista sobre polos varejistas de rua
- b) Percepção dos grandes lojistas sobre as ameaças dos shopping centers
- c) Reações do grande varejo ao projeto de revitalização
- d) Pontos positivos e negativos do projeto
- e) Sugestões dos varejistas

Por ser um polo comercial antigo e tradicional muitas grandes empresas se dirigiram para esta região, visto o potencial consumidor que aquela região apresentava, bastante diversificado, desde consumidores de classes mais baixas – que geravam grande fluxo de pessoas circulando diariamente ali, indo trabalhar ou aguardando nos pontos de ônibus - até consumidores de classes mais altas como os moradores de Pinheiros, Jardim Paulista, Cidade Jardim e Alto de Pinheiros.

A presença dessas lojas caracteriza-se como necessária, não apenas pelo potencial consumidor daquela região mas também pela necessidade de estar presente na mesma região que muitos de seus grandes concorrentes. Além disso, os pontos comerciais em que os grandes comerciantes se instalavam eram sempre aqueles com grande visibilidade ao público, situados nos locais mais nobres da região.

O crescente movimento comercial da região ao longo dos anos fez com que muitas empresas decidissem investir constantemente ali e apostassem na continuação dessa tendência de crescimento. As principais redes varejistas do país chegaram a instalar mais de uma loja na mesma quadra. Lojas da mesma rede com distância entre si menores que 1 quilômetro. O número de Lojas da Casas Bahia chegou a ser 5, por exemplo.

## 1) Os Entrevistados

Quadro 9 – Grandes varejistas entrevistados

Empresa	Ramo ou setor varejista	Nome do entrevistado	Cargo
Magazine Luiza	Eletro e Móveis	Amanda	Gerente
Casas Bahia	Eletro e Móveis	Alex Cambia	Gerente
Marabraz	Eletro e Móveis	Alex	Gerente
McDonald's	Fast Food	Everson	Gerente

Primeiro entrevistamos Amanda, gerente da Loja Magazine Luiza, localizada no Largo da Batata. A rede Magazine Luiza é uma das empresas líderes no mercado varejista. Ao longo de seus 50 anos de história, ela vem continuamente ganhando espaço no mercado. Sua receita no ano de 2012 aumentou quase 20%. A loja tem 743 lojas em todo o Brasil. A maioria são lojas de rua, na proporção de 80-20%. Também uma grande parte do faturamento vem de lojas online. Essas lojas se encontram principalmente em cidades do interior, onde seria alto o custo de levar todos produtos de uma loja comum para lá. Então há a loja física mas tudo é online e não há estoques.

A seguir, entrevistamos Alex Cambia, gerente da loja da rede Casas Bahia em Pinheiros. Não precisamos falar que a Casas Bahia tornou-se referência no mercado do varejo. Com 60 anos de atuação no mercado nacional, a Casas Bahia conta com mais de 56 mil colaboradores, tem mais de 500 filiais e está presente em 15 Estados entre as regiões Sul, Sudeste, Nordeste, Norte e Centro-Oeste.

Nosso terceiro entrevistado foi Sr. Alex, gerente da loja do Largo da Batata da rede Marabraz. Ela é uma das principais redes varejistas de móveis do país. A história da Marabraz começa em meados dos anos sessenta, com um pequeno comércio familiar montado na zona norte paulistana. Em meados de 1986 foi inaugurada a primeira loja com o nome “Marabraz” na Vila Nova Cachoeirinha, região norte de São Paulo. Atualmente a rede conta com cerca de 2000 funcionários e mais de 100 lojas no Estado de São Paulo. A proporção é de 80% em bairros e 20% em Shopping centers. O nicho de atuação das Lojas Marabraz é o segmento popular, correspondendo às classes C, D e E. Este segmento tradicionalmente tem a tendência de frequentar mais as ruas do que os shopping centers. E é no comércio de rua que toda a nossa história se estende.

Por fim, nosso quarto entrevistado foi Sr. Everson, gerente do McDonald's da loja localizada na Av. Faria Lima 1215. Segundo o site da própria companhia a rede chegou no Brasil em 1979 e, desde então, já atendeu mais de 4,5 bilhões de clientes. Além disso, trata-se de um dos oito maiores mercados da corporação e está entre os cinco com o maior crescimento desde 2000, sendo que em 2005 registrou um crescimento de 13,1% nas vendas no País. Atualmente, possui mais de 1.146 pontos-de-venda, entre restaurantes, quiosques e McCafés, distribuídos em todas as regiões do País. A empresa ainda emprega cerca de 34 mil funcionários e arrecada por ano aproximadamente R\$ 249 milhões em impostos e contribuições sociais.

### **III – Amostra de entrevistados e roteiro de entrevista para gestores públicos**

Neste roteiro de entrevista com gestores públicos tivemos a intenção de analisar o comportamento do 1º setor frente à área de polos varejistas de ruas. O objetivo foi observar, se houvesse, os trabalhos que vem sendo realizados pelo governo em relação aos polos varejistas de rua, quais os problemas enfrentados pelas disputas públicas e privadas e se existiam projetos em andamento. Para realizarmos tal análise tivemos que delimitar nossa área de estudo, que correspondeu à região da cidade de São Paulo.

Para a entrevista com gestores públicos conversamos com representantes dos poderes legislativo e executivo. Realizamos 5 pesquisas com agentes públicos, 4 envolvidos com o planejamento da cidade, 1 subprefeito e 1 senador norte-americano. Perguntas realizadas (roteiro foi ajustado de acordo com a posição e atividade do entrevistado):

1. Definir qual a motivação para a restauração do Largo da Batata.
2. Quais os pontos positivos gerados pela obra.
3. Quais os pontos negativos gerados pela obra.
4. Quais os conflitos de interesse observados na implementação de um projeto do tipo
5. Quais os impactos observados na região e no comércio.
6. Qual a visão sobre a importância dos Polos Varejistas de Rua.
7. Como é realizado o financiamento das obras, como na operação Faria Lima.

1) Os Entrevistados

Quadro 10 – Gestores públicos entrevistados

Nome	Órgão ou Departamento	Cargo	Função e responsabilidades	Observações
Angelo Salvador Junior	Subprefeitura de Pinheiros	Subprefeito	Gerir as principais atividades administrativas do bairro de Pinheiros	Pouco conhecimento a respeito dos impactos sendo gerados pelas obras
Vladir Bartalini	SPUrbanismo	Superintendente	Liderar a elaboração dos projetos pré estabelecidos pela SMDU (Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano)	Motivo da elaboração do plano das obras no Largo da Batata. Reurbanização e modernização da região
Miklos Hromada	SMEE (Secretaria Municipal de Empreendedorismo e Emprego)	Coordenador	Coordenador dos projetos planejados para a cidade, fortalecendo e estimulando atividades empreendedoras que visem ao desenvolvimento	Ressalta a importância dos empregadores em formalizem a situação de seus empregados, recolherem impostos, e assim,

			social e do comércio	trabalharem no lado formal da cidade
Solicitou o anonimato	SPurbanismo	Arquiteto concursado	Elabora o design das obras	No cargo desde 2011
Noberto Duran	SPobras	Gerente de Obras	Gerencia a execução das obras	Pudemos observar as dificuldades técnicas que um projeto de reestruturação enfrenta

Em relação aos agentes públicos, foram entrevistadas diversas pessoas que no geral possuíam grande experiência sobre o assunto de urbanização da cidade. Ao definirmos quem seriam as pessoas entrevistadas procuramos identificar quais eram os cargos mais envolvidos com as obras de revitalização dos polos de rua em São Paulo, e preferencialmente, agentes que estavam familiarizados com as obras que estavam ocorrendo no Largo da Batata. Nosso primeiro entrevistado foi o subprefeito da região de Pinheiros, Sr. Angelo Salvador Junior. Foi uma grande oportunidade para nós poder entrevistar o agente público cujo cargo denomina-o como o principal representante público daquela região. A entrevista foi uma excelente oportunidade para entendermos como a prefeitura está agindo para minimizar os impactos negativos que o comércio vem sentindo além de também podermos entender melhor quais são os verdadeiros objetivos de todas as mudanças que vem ocorrendo na região do Largo da Batata.

Segundo o subprefeito, pouco se sabe dos impactos negativos que as obras vem trazendo. Ele explica que toda obra em São Paulo é realizada através de 2 órgãos. A SPurbanismo e a SPobras. A primeira planeja e gerencia a obra e a segunda a executa. Toda subprefeitura, se a obra que será realizada compreender ao seu espaço de administração, deve ser ouvida e ter suas sugestões e opiniões levadas em consideração no momento em que a obra é planejada e durante o seu período de execução.

Após ouvirmos o subprefeito nos encaminhamos para os órgãos que projetam e executam as obras, SPurbanismo e SPobras. Pela conversa que tivemos com o

superintendente da SP urbanismo, Sr. Vladir, pode-se observar que dificilmente encontraríamos um único responsável pela obra, propriamente dita. O superintendente analisa quais são as características que o plano diretor determinou e, assim, como elaborou-se o projeto.

Nosso terceiro entrevistado foi o senhor Miklos Hromada, coordenador da SMDTE (Secretaria Municipal do Desenvolvimento, Trabalho e Empreendedorismo). Ele acredita que cada polo de rua deve ser cuidadosamente analisado pois cada um apresenta as suas singularidades. O que deve fazer de maneira uniforme em todos os polos é estimular ou pressionar para que os empregadores formalizem a situação de seus empregados, recolham impostos, e comecem a trabalhar no lado formal da cidade. Com isso, consegue-se a injeção de novos investimentos, o desenvolvimento da economia e o progresso de toda cidade.

O quarto entrevistado foi o arquiteto concursado responsável por diversas obras que são propostas na cidade. Por meio da entrevista, conseguimos extrair informações a respeito do processo de elaboração da obra, de que forma ela é projetada e como é feito o financiamento das obras na cidade de São Paulo

Por fim, entrevistamos o senhor Noberto Duran, gerente de obras da SPobras. A partir da entrevista com o Sr. Noberto, tivemos a oportunidade de compreender melhor como e por quem as obras são realizadas. Ele nos informou sobre a complexidade da obra no Largo da Batata, visto o tamanho da mesma e a dificuldade em se realizar uma obra desse porte na cidade de São Paulo, referente ao fechamento de rua, o barulho, a sujeira (pó), a restrição nos horários que é permitido trabalhar, etc. Foi uma entrevista onde pudemos observar o lado mais técnico que um projeto de revitalização enfrenta.

#### **IV- Roteiro de entrevista para agente público norte americano**

Para enriquecermos nosso trabalho, termos uma abordagem mais ampla sobre o assunto e assim, ter condições de concluirmos nosso trabalho com sugestões maduras, entrevistamos um agente públicos americano. O entrevistado foi o senador do estado do Texas, Rodney Ellis. Nessa entrevista tivemos uma visão geral de como a economia texana está se comportando nesse momento de reconfiguração de muitas áreas comerciais. O Senador nos informou detalhes sobre os polos de rua e como é a participação do governo perante esse ambiente comercial. Realizamos diversas perguntas que procuravam entender como são

realizadas as obras públicas nos polos comerciais e como funciona a relação pública- privada entre essas duas esfera, comerciantes e setor público. Pudemos compreender melhor como é feita a intervenção da prefeitura quando é necessário algum tipo de projeto que gere mudança, revitalização ou reurbanização naquela área. Também, observamos quais são as estratégias usadas atualmente pela administração pública para auxiliar o desenvolvimento dos polos de rua.

A pergunta norteadora de nossas entrevistas era: “O que o governo tem a dizer sobre a revitalização de polos de rua que entraram em estagnação ou decadência”. Procuramos realizar a entrevista com perguntas amplas, a fim de permitir ao entrevistado que ele pudesse explorar alguma outra informação interessante que pudesse ser útil ao nosso trabalho. Ao mesmo tempo, realizamos nossas perguntas procurando manter o foco no assunto de nosso interesse.



Gabinete do Senador Texana Rodney Ellis

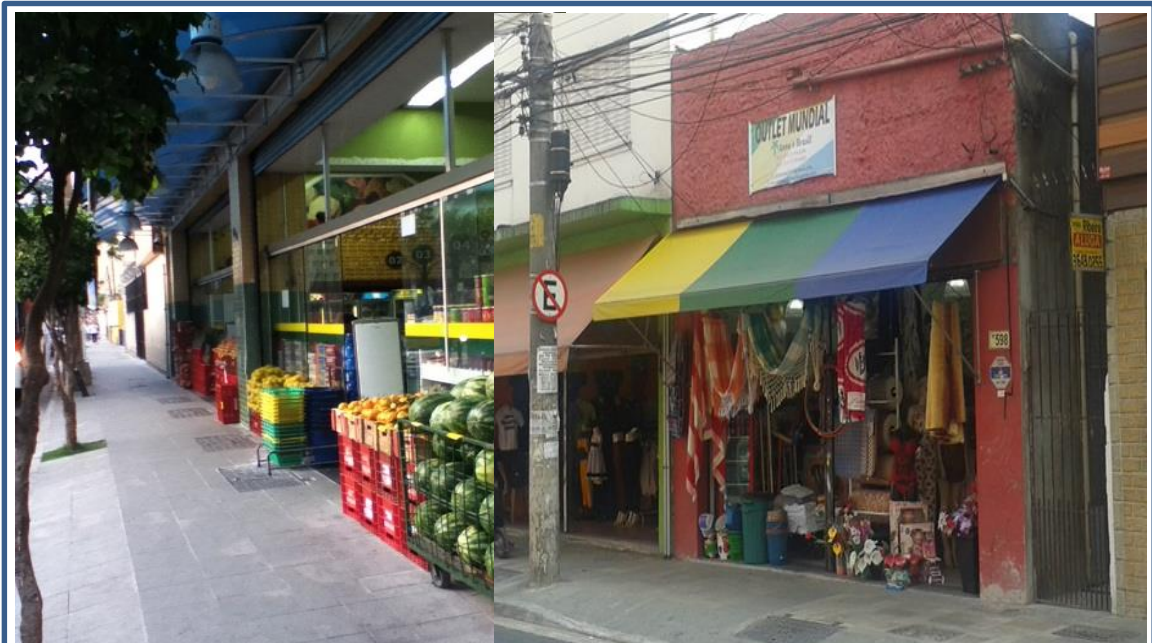


Senador do estado do Texas Rodney Ellis

## 5. RELATOS

Essa parte consiste em apresentar os resultados de nossas pesquisas de campo, bem como expor a nossa análise após reflexão à respeito das informações fornecidas pelas entrevistas.

### I. Pequenos comerciantes



Fachada do supermercado Padrão, localizado na rua Fernão Dias (à esquerda) e fachada da loja Outlet Mundial, ambos localizados na rua Fernão Dias, altura da n° 600.

#### 1) *Relato das entrevistas*

##### a) **visão do pequeno varejista sobre polos varejistas de rua**

Na opinião dos pequenos varejistas, o comércio varejista de rua no Largo da Batata é mais direcionado para as pessoas de baixa renda que estão de passagem na rua e precisam de coisas pequenas e com baixo valor agregado. Os pequenos varejistas reconhecem que o modelo de negócio e o formato varejista que operam não seriam adequados para um shopping center, conforme o relato ilustra:

“...penso que minha loja não se encaixa nesse ramo. Meu modelo de negócio é mais simples e não conseguiria dar conta de arcar com as despesas do shopping. Para o



nosso negócio a rua é mais interessante. Aqui circula mais gente, é mais dinâmico. Meu modelo de negócio é mais simples e não conseguiria dar conta de arcar com as despesas do shopping, que são bem mais elevados.” (Dona Cida)

Outra entrevistada demonstra a mesma preferência pelos polos comerciais de rua:

“Nossa loja aqui é bem ampla. Precisamos desse tamanho pois vendemos diversos produtos no atacado, o que acaba por exigir um estoque grande de mercadorias. No Shopping center nossa loja seria menor o que dificultaria seguirmos em nosso modelo de negócio. Primeiro que as despesas são altíssimas e o público dos produtos que eu ofereço são para serem comprados ocasionalmente. Não imagino as pessoas indo para o shopping para comprarem algo em minha loja. Ela é mais direcionada para as pessoas que estão de passagem na rua a precisam de coisas pequenas e com baixo valor agregado.” (Dona Adriana)

### **b) Reações do pequeno varejo ao projeto de revitalização**

Os entrevistados conforme respondiam não titubeavam em reivindicar melhorias e faziam questão que estas fossem apresentadas aos grandes agentes públicos, e que estivessem registradas neste trabalho. A grande reivindicação por parte dos proprietários baseava-se no pedido de que houvesse maior diálogo entre prefeitura e comerciantes para que ações fossem tomadas partindo-se do pressuposto de que todos fossem beneficiados com elas.

Para os pequenos varejistas, as decisões de revitalização da área, reurbanização e paisagismo foi definida única e exclusivamente por agentes públicos e grandes empresários, sem qualquer diálogo prévio com os comerciantes da região.

### **c) Pontos positivos e negativos do projeto**

Os comerciantes não viram qualquer ponto positivo no projeto, apenas pontos negativos e desvantagens para suas operações. Entre os pontos negativos, ressaltamos:

### **a. Falta de diálogo**

O momento daquela pesquisa foi para muitos dos entrevistados a oportunidade de colocarem para fora o que pensavam, ressaltando que não tinham qualquer incentivos para investimento e que o faturamento já está corroído.

As obras de pavimentação – que durante o seu período de execução comprometeu o comércio de rua - chegaram a obrigar alguns varejistas a decretarem a falência de seus negócios. Entre os pequenos comerciantes – e também veremos que essa situação também se verifica nos grandes varejistas - foi consenso a falta de diálogo com a prefeitura.

### **b. Visão dos varejistas sobre o projeto**

Era consenso entre todos que as obras que a prefeitura vem realizando ao longo desses últimos anos está reduzindo o fluxo de pessoas e prejudicando as vendas dos pequenos proprietários. Muito se reclamou da mudança dos pontos de ônibus que antes se encontravam por todos os lados. Agora, apesar do reasfaltamento, soterramento de fios e da manutenção das calçadas e da tubulação, os pontos de ônibus foram levados para outras áreas de menor movimento ou para os terminais. Havia concordância entre todos os entrevistados que tal medida visou a redução de engarrafamentos, que era frequente naquela região. Pouco se viu de alteração no trânsito e muito se sentiu na redução das vendas. Eles disseram que pessoas que estavam esperando próximas a pontos de ônibus acabavam por aproveitar aquele tempo de espera do ônibus e realizavam algumas compras nas lojas próximas. Essa ação, que parece irrelevante, tornou-se para a maioria dos comerciantes fonte de maior parte da receita do negócio.

Eles comentam que as obras públicas não apenas estão prejudicando os comerciantes como também expulsando moradores dali. Essa expulsão se dá de duas maneiras. A primeira é feita pelas mudanças de hábitos que as novidades geram, prejudicando os moradores devido aos transtornos das obras. Em segundo lugar, muitos moradores são vítimas de desapropriação dos imóveis que cedem lugar a obras como praças e metrô. As mudanças que estão ocorrendo vão acabar por alterar todo o perfil do público frequentador da região. Mudando-se o perfil do público que frequenta a região todos os pequenos comerciantes

passam a ter o seu modelo de negócio, baseado em produtos mais simples e de baixo custo, ameaçado.

#### **c. Diminuição das vendas e do movimento**

Há relatos de que durante a sua execução, as obras prejudicaram as vendas de tal forma que alguns varejistas comentaram que passaram dias sem realizar qualquer venda. É o caso de Dona Cida, proprietária da loja Outlet Mundial, localizada na Rua Cardeal Arco Verde. A proprietária usou em 2 meses todas as suas reservas que tinha no banco para arcar com as despesas mensais e a receita praticamente zero. Ela comenta ainda que se não possuísse nenhuma reserva seu negócio teria ido a falência. Ela também confirma que a eliminação dos pontos de ônibus da rua prejudicou muito o seu negócio. No caso de sua loja, o faturamento 5 anos atrás era 60% maior. Foram eliminados de sua rua todos os pontos de ônibus e as paradas de peruas. Assim, o movimento de clientes que a loja tinha, devido às compras ocasionais na espera do chegada do transporte, não existe mais.

#### **d. Ausência de pontos de ônibus**

Segundo Adriana, havia muitas pessoas que passavam pela região devido à baldeação entre transportes e acabavam entrando na loja. Ela comenta as mudanças em relação à eliminação dos pontos de ônibus:

“Nós tínhamos 5 pontos aqui na frente da loja. Muitas pessoas desciam desses pontos para irem para o metrô ou trocar de ônibus e passavam aqui na loja. Tudo isso terminou. Comercialmente falando, as mudanças das obras não trouxeram nenhuma vantagem para os negócios, pelo contrário, diminui-se muito o tráfego de pedestres.”

#### **e. Ausência de Zona Azul**

São duras as críticas por parte dos pequenos varejistas às ações da prefeitura. Além da eliminação dos pontos de ônibus – com sua realocação em outras ruas de menor movimento ou terminais – houve também, visando-se reduzir o trânsito na região, a eliminação das áreas de zona azul, onde os clientes podiam estacionar seus automóveis em frente ou próximos a loja. Hoje, após as reformas, a dificuldade de estacionamento é enorme. Quando há algum estacionamento, este está distante o que pode levar o cliente a desistir da compra ou fazê-la em outro local, segundo Dona Clara. Em resumo, na visão dos pequenos varejistas a prefeitura prejudica o comércio em detrimento de um trânsito melhor. E a eliminação do Zona Azul para se atingir esse fim penalizou a vitalidade do comércio.

#### **f. Mudança do perfil da região**

Perante consenso entre os proprietários do pequeno varejo, as medidas públicas que estão sendo colocadas em prática não estão trazendo benefícios ao comércio. Essa é voltada para a reconfiguração da dinâmica do tráfego e da paisagem, sem no entanto trazer novos atrativos ao comércio. Segundo os pequenos comerciantes vem ocorrendo um processo de elitização da região da avenida Faria Lima em que grande parte dos pequenos comerciante está sendo prejudicada pela perda de seus clientes. O relato abaixo ilustra o sentimento dos pequenos varejistas:

“O Largo da Batata é uma região de passagem. Se os ônibus deixam de circular por aqui, as pessoas deixam de passar aqui. Vão todas pelo metrô. Fora o cliente fiel, as pessoas não sabem que a nossa loja existe. Nosso faturamento caiu muito com essas mudanças da prefeitura. Outro ponto é que além das nossos clientes que aguardavam no ponto de ônibus, também tínhamos os clientes que moravam nas proximidades. Aqui sempre houve aquela mistura, área comercial com área residencial. Essa mistura, no entanto, não está ocorrendo mais. Muitos dos moradores estão se mudando. Seja pela transtorno que essas obras estão trazendo para todo mundo seja pelo estresse que se tornou morar nessa área do Largo da Batata, uma região que vem perdendo seus aspectos que preservava a muitos anos, cedendo lugar para grandes prédios com escritórios comerciais. Aqui virou uma região estritamente comercial,

com espaço só para ricos. Nós que somos parte do pequeno comércio, que atende as classes mais baixas, estamos sem espaço por aqui.” (Dona Clara – Outlet Mundial)

Segundo as informações de algumas proprietárias, grande parte da nova área que está sendo concluída vai ser tomada por grandes empreendimentos – escritórios ou grandes lojas. O pequeno comércio dificilmente terá algum espaço nessa nova estrutura. As obras que levam para uma mudança na dinâmica do polo comercial de rua do Largo da Batata acaba por pressionar uma modernização de todos os negócios que estão localizados ali.

Outro relato, ilustra como os pequenos varejistas estão ressentidos com as mudanças no perfil do local:

“Outro ponto também são esses diversos barzinhos que estão vindo para cá. Você anda pela rua aqui e encontra muitos barzinhos, lanchonetes. Isso antes não tinha. O que acontece é que esses locais acabam por atrair um público jovem, fazendo com que a região aqui perca sua identidade comercial e vire uma área de *happy hour*. São pessoas que não vem pra cá com a intenção de comprar nada. Se alguém um dia pensou em elitizar a Avenida Faria Lima, ele vai conseguir. Você pode ver, tiraram os ônibus daqui. Não passa mais pobre por aqui. Vão conseguir mudar o público daqui. E nosso modelo de negócio fica comprometido.

Os próprios camelôs, que vendiam seus produtos naquela região, também eram consumidores - o comércio informal e os vendedores ambulantes traziam muitas vantagens”. (Dona Clara – Loja Corujinha)

#### **g. Dificuldades no ajuste ao novo perfil**

Em relação à penalização do comércio pelas obras, a capacidade de mudar o modelo de negócio da loja, segundo Dona Cida é bastante difícil, devido às mudanças que as obras vão trazer à região. A mudança do público e da dinâmica do polo de rua em que está inserido não traria vantagem para o seu negócio. A proprietária não imagina o público de classes superiores saindo de seus escritórios para comprar algo em sua loja minha loja. Ela é mais direcionada para as pessoas que estão de passagem na rua a precisam de coisas pequenas e com baixo valor agregado. Tampouco a proprietária imagina a transferência de sua loja para

algum shopping as lojas já são maiores, com coisas mais específicas. Sua loja não se encaixa nesse ramo. O loja possui um modelo de negócio mais simples e não haveria possibilidade de arcar com as altas despesas de um shopping center.

#### **h. Reinvidicações dos pequenos varejistas**

A opinião de Dona Cida sintetiza a pensamento dos pequenos comerciantes:

“A economia movimentada pelo pequeno varejo, junto com a informal desse país é um motor muito potente. Se o governo deseja corrigir isso, é necessário que haja a preocupação quanto ao futuro dessas pessoas e que seja elaborado um plano que permita a regularização desses trabalhadores. Assim como foi feito com os camelôs a alguns anos atrás, o pequeno comércio está ameaçado a sofrer as mesmas consequências.”

#### *2) Análise das entrevistas*

O governo, com suas obras de modernização, estabelece uma nova forma de prática comercial na área. Essa nova forma que obriga a maioria dos comerciantes a criarem um novo modelo de negócio para as suas lojas, não foi avisado com “aviso prévio” nem tampouco com qualquer auxílio do governo. A tomada de decisão deste em alterar a dinâmica cultivada a décadas no Largo da Batata favorece o aumento do investimento na cidade. Em contrapartida, não há qualquer preocupação com as consequências que estes comerciantes sofreram. Eles são induzidos a transformarem seus negócios, mas são avisados tarde. Muitos negócios estão instalados ali a décadas e a capacidade de se adaptarem a uma nova demanda e mudarem o seu modelo de negócio e bastante limitada.

Nota-se que alguns planejamentos da prefeitura podem trazer resultados positivos a curto prazo mas duvidosos quanto a sua eficácia no longo prazo. O que se observou na reclamação dos pequenos varejistas de que seus comércios vinham sendo prejudicados pela reconfiguração da dinâmica viária, eliminando-se pontos de ônibus e áreas de zona azul, pode-se questionar se as medidas da prefeitura que priorizam o trânsito mas penalizam o comércio trazem benefícios a toda a cidade a longo prazo. Uma área que fora

comercialmente aquecida e que tem a sua falência coletiva, levando-se o fechamento de milhares de vagas de emprego, a diminuição do pagamento de impostos, e a fuga de consumidores dali, acaba por diminuir a arrecadação do governo e a geração de renda à cidade, o que leva a economia à recessão.

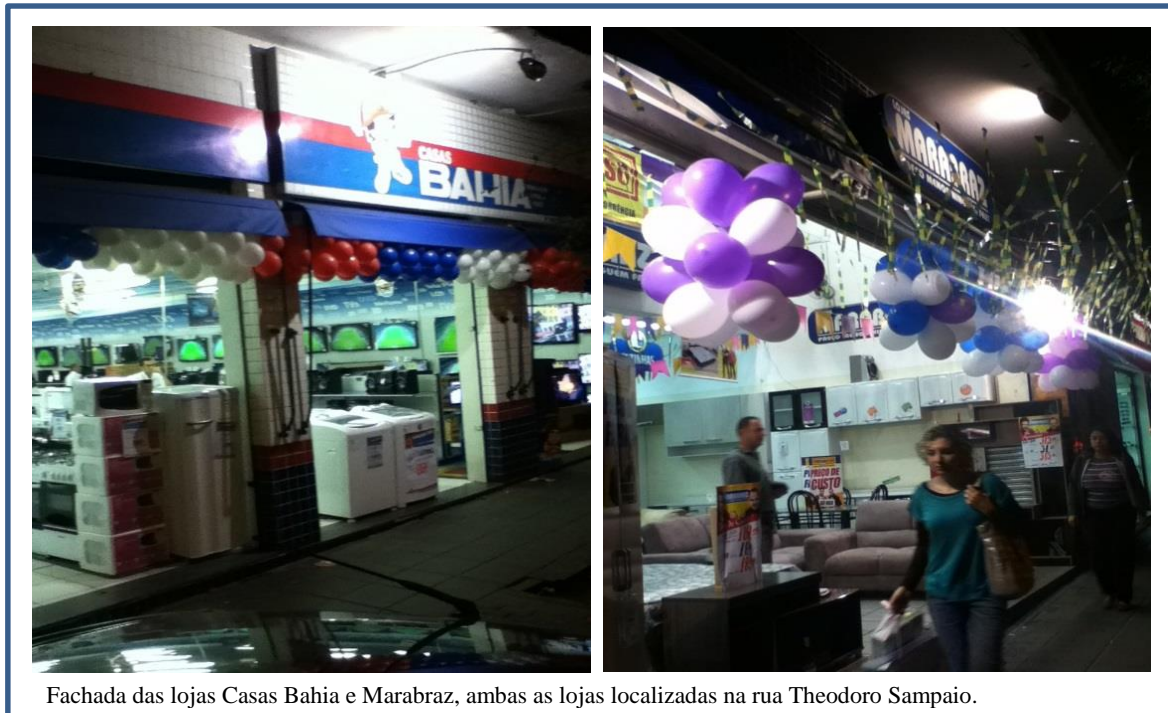
Entre os entrevistados, o negócio que foi menos afetado pelas obras foi o Supermercado Padrão. Segundo as informações do Sr. Alex, supervisor da loja, e comparando-as com outras lojas, nota-se que o menor impacto das vendas da loja pode estar associado ao oferecimento por parte da loja de estacionamento gratuito a seus clientes. Assim, podemos notar que a eliminação do Zona Azul tem um impacto menor para o estabelecimento.

Outro fator é o público que costuma frequentar o supermercado. Segundo o supervisor, boa parte do público que frequenta a loja está inserido em classes mais altas. Pode-se depreender dessa situação que o local tem uma utilidade maior para os moradores daquela região. Já o público de “passagem”, aquele que utiliza ônibus e está inserido em classes menos elevadas não é o público alvo do mercado. Assim, podemos entender que a situação observada no mercado Padrão caracteriza-se como uma exceção, destoando da grande parte das lojas localizadas no Largo da Batata.

Entre os diversos comércios que observamos na região, a porcentagem de estabelecimentos que oferecem estacionamento a clientes é mínima, caracterizando o Supermercado, portanto, como um estabelecimento excepcional e que tal benefício o confere grande vantagem competitiva. T tamanha vantagem competitiva pode ser dedicada a tal diferencial, pois nem mesmo as lojas dos dirigentes varejistas podem oferecer tal benefício, conforme veremos adiante.

É importante destacar também que, por outro lado, a região do Largo da Batata não possui qualquer associação entre lojistas o que acaba por dificultar a defesa dos interesses comuns dos comerciantes com a intenção de revitalização da região.

## II. Grandes Comerciantes



### 1) Relato das entrevistas

#### a) Visão do grande varejista sobre polos varejistas de rua

Na visão dos grandes varejistas, a loja de rua atrai um público específico mais acostumado com as compras em polos de rua. Apesar do crescente aumento no número de pessoas de classes mais baixas nos shopping ainda temos um número grande de pessoas que estão acostumadas a realizarem suas compras nas ruas. Alguns varejistas vem vantagens no comércio de rua, como indicado pelo gestor da loja do Magazine Luiza:

“Além disso, nós do Magazine Luiza acreditamos, a partir de nossos estudos, que a frequência de clientes nas ruas ocorre de maneira mais distribuída entre os dias da semana e finais de semana, enquanto nos shopping centers esse movimento se concentra apenas nos finais de semana. O principal problema que temos com essa sazonalidade na demanda, o que na rua esse efeito é mais suave, é a quantidade de vendedores que definimos para esses locais. Torna-se muito difícil encaixarmos um número certo que balanceie nossos retornos por funcionário com o atendimento que



queremos dar para nossos clientes. Daí, prezando sempre pelo bom atendimento, os custos em shopping centers sempre são maiores.

Além da distribuição da frequência do movimento conforme apresentado acima, também há no Largo da Batata um público bastante diversificado, de diversas classes sociais. Pode-se dizer que esta é uma singularidade no Largo da Batata se comparado com outros polos de rua. A diversidade de classes que frequenta as lojas pode ser explicada pelos mais de 50 anos de tradição que a região possui, reconhecida como importante polo comercial, o que acaba por atrair muitas pessoas de diversas regiões da cidade.

### **b) Reações do grande varejo ao projeto de revitalização**

A partir das reformas da prefeitura, houve muitas alterações no local. Essas alterações prejudicaram o comércio. Eliminaram-se os pontos de ônibus, alterou-se o sistema viário da região – eliminando-se as áreas de estacionamento “zona azul”.

Para os grandes comerciantes, até mesmo a presença dos pequenos comerciantes era importante. No largo da Batata a relação entre os diferentes tipos de comércios que mais adequadamente define os comércios da região era a de mútuo benefício, isto é, a relação de benefício comum para ambos os tipos de comércios, tanto os de pequeno porte com os de grande porte. Ambos os tipos de comércios acabam por atrair aquele consumidor que tem a necessidade de adquirir algum produto ou, até mesmo, aquele consumidor que só quer dar uma volta pela região e olhar as vitrines. Anteriormente às obras, havia o tipo de consumidor que era atraído por ambos os tipos de comércios e que, na hora da compra poderia decidir por comprar seu produto tanto em um tipo de comércio como em outro. A preservação de ambos os modelos de negócio - tanto o grande como o pequeno comércio - é, portanto, bem vinda para todos. Os pequenos comerciantes, por um lado, atraíam seus clientes com produtos mais personalizados ou preços menores. Por outro lado os grandes varejistas podiam oferecer condições de pagamento bastante confortáveis a seus clientes, beneficiando-se de seu porte e a possibilidade de uma maior folga operacional (*turnover* flexível). Ambos os comércios utilizavam técnicas diferentes mas que atraíam o público para as ruas. A preservação e saúde do negócio de ambos é, portanto, importante para se manter

a saúde de ambos os tipos de negócio. Com as obras, prejudicou-se qualquer tipo de comércio e colocou-se em risco a manutenção dessa dinâmica, segundo os entrevistados.

No Largo da Batata pode-se perceber que os verdadeiros clientes, que geravam grande parte da receita das lojas, eram pessoas que aproveitavam as comodidades que aquela região apresentava. A comodidade de sair do trabalho e passar por uma das lojas para conferir o preço daquele móvel, parar o carro na porta da loja, aproveitar para comprar mais alguns pequenos objetos nos diversos outros pequenos negócios ou camelôs que estavam presentes ali com preços baixos. Todos esses fatores, aparentemente simples e irrisórios, eram essenciais para a atração de pessoas na região e, por sua vez, o maior volume de vendas de todo o comércio instalado ali.

### **c) Pontos positivos e negativos do projeto**

Na opinião dos entrevistados, as modernizações do Largo da Batata só trouxeram consequências negativas, entre as quais:

#### **a. Falta de diálogo**

Não houve qualquer diálogo com os proprietários e responsáveis das lojas da região e as obras acabaram por prejudicar o faturamento do comércio. Com as mudanças que as obras trouxeram, diminuiu-se o movimento de pessoas (principalmente durante a execução das obras) e não houve qualquer preocupação do governo em avisar o comércio ou em executar algum plano que inibisse os impactos sofridos pelo comércio.

Segundo Sra. Amanda, falta principalmente um maior diálogo das prefeituras com os comerciantes da região afetada. Os resultados das obras devem auxiliar diversos agentes que delas são atingidos. Há, no entanto, o foco em interesses diversos, que não os do comércio.

#### **b. Visão dos varejistas sobre o projeto**

Apesar do seu porte ser bem diferente em relação aos pequenos comerciantes, as reclamações com as mudanças que estão sendo realizadas no Largo da Batata são bastante similares.

Segundo Alex Cambia, gerente da rede varejista Casas Bahia, o comércio na região de Pinheiros caiu muito. A empresa que possuía cinco lojas naquele bairro teve de fechar quatro unidades, restando apenas a unidade da Theodoro Sampaio. As ações de melhorias que a prefeitura diz, tiveram, no entanto, resultados negativos para os comerciantes. A redução no número de lojas também foi verificada nas Lojas Marabraz. O gerente da loja comenta sobre o assunto:

“Devido a construção do metrô, tivemos que fechar duas unidades, restando apenas uma única unidade da Theodoro Sampaio. As duas lojas fechadas se localizavam em pontos estratégicos e eram ótimos pontos de venda.”

Sr Alex indaga-se sobre as decisões públicas nas transformações geradas pelas obras. Segundo o gerente, esteticamente é muito bonito, mas ele questiona:

“E comercialmente? O quanto a prefeitura não está perdendo também de recolhimento de impostos. Quanto de lucro gera uma praça dessas que eles estão construindo de centenas de metros quadrados? Quantos empregos isto está gerando? A reurbanização deve ser realizada voltando-se para beneficiar os polos comerciais e atrair o público para cá. O metrô é muito bom para a população mas ele está lá em baixo. E em cima não poderia ter sido feito um polo de rua mais organizado?”

Além disso, as obras foram projetadas sem a inclusão de atrativos especiais ao público para que estes fossem induzidos a frequentar o local. Assim como os pequenos comerciantes, a eliminação dos pontos de ônibus e das áreas de zona azul foram motivos de grandes reclamações dos grandes varejistas.

### **c. Diminuição das vendas e do movimento**

Segundo o gerente da Marabraz, devido às obras no Largo da Batata, afetou-se um pouco a presença do público alvo da loja:

“É muita bagunça e o cliente não tem vontade de vir aqui. O consumidor acaba preferindo maior conforto. Aqui é o lugar que o pessoal de baixa renda está acostumado a vir. Nós tínhamos um movimento bem melhor antes do início das obras aqui na região. O movimento pode no futuro vir a melhorar, mas atualmente ele está menor do que no passado. Placas de proibido estacionar, as diversas obras de pavimentação. Isso acabou espantando o público”.

#### **d. Ausência de pontos de ônibus**

Hoje as ruas não possuem uma localização adequada dos pontos de ônibus. O cliente não os encontra próximos aos locais que quer chegar, as pessoas ficam perdidas e com o tempo gasto para chegar ao local acabam preferindo consumir em outro lugares, que não no Largo da Batata.

#### **e. Ausência de Zona Azul**

Em relação à Pinheiros, não se encontra mais estacionamentos na região. O agente das Casas Bahia comenta sobre o assunto:

“Se o consumidor encostar seu automóvel na frente da loja por 5 minutos será multado e pode até mesmo ser guinchado. Em relação à dificuldade de estacionamento, notou-se nas entrevista o domínio de reclamações nesse sentido. Um dos comerciantes mencionou a “indústria das multas”. E o comércio também paga a conta. Isso prejudica a todos, pois uma vez que um cliente é prejudicado e sai descontente ou lesado do local, ele se torna um cliente perdido. O polo de rua sofre por isso.”

#### **f. Mudança do perfil da região**

Não houve muita preocupação dos entrevistados quanto à mudança no perfil dos clientes que frequentam a região, mas sim quanto à diminuição no movimento de pessoas. Entende-se que essa menor preocupação dos grandes varejistas, se comparada aos pequenos varejistas, deve-se ao fato dos primeiros atenderem um público bastante diversificado, entre pessoas de classe baixa ou elevada. Assim, compreendeu-se através das entrevistas que os impactos sofridos pelos grandes varejistas, como a diminuição das vendas, estão associados principalmente com a diminuição do público visitante da região no geral, e não à mudança do perfil da região.

#### **g. Dificuldades no ajuste ao novo perfil da região**

Segundo informaram os grandes varejistas, deve-se observar com cuidado para que e para quem são esses benefícios gerados pelas reformas:

“Usa-se todas as ferramentas que se tem para trazer o cliente para a loja: altos investimentos com propaganda, lojas abrindo mais cedo, condições de pagamento facilitadas, maior número de vendedores... mesmo assim houve redução de movimento.” (Alex Cambia)

#### **h. Ameaças dos Shopping Centers**

Na opinião dos grandes varejistas, se compararmos ao shopping centers a situação para as lojas de rua é desoladora. O shopping tem diversas medidas estratégicas que atraem o consumidor e que a prefeitura não tem demonstrado ter interesse em desenvolver nas ruas. Foi o que pôde ser observado pelos projetos das obras e pelos resultados até o momento. O agente das Casas Bahia mostra a dificuldade em competir com os shopping centers.

“O movimento de êxodo dos cliente das ruas em direção aos shoppings é crescente. Hoje existem shopping centers que oferecem condução. Em outros shoppings,

existem estações de metrô dentro deles. Como as lojas de rua vão ganhar essa briga? São diversas comodidades oferecidas ao consumidor que os polos de rua não conseguem oferecer. Poucas medidas são tomadas buscando-se atrair o comércio de rua e frear a mudança de hábito de compra do consumidor. Por isso, a rede tem o objetivo de nos próximos anos estar presente em todos os shopping centers, acompanhando a mudança de comportamento do consumidor.”

“Uma linha de móveis hoje das Casas Bahia não consegue atingir 80% das projeções e dos resultados que tinha no passado. Um shopping D&D, por exemplo, é muito mais atrativo. Lá o cliente encontra diversos produtos, diversos preços e diversas comodidades. Além disso, eles encontram estacionamento, comodidade, segurança”.

Quando questionada sobre as vantagens entre o Shopping center e a Loja de rua, a gerente do Magazine Luiza nos informa que a loja de rua atrai mais o público alvo da rede.

“Apesar do crescente aumento no número de pessoas de classes mais baixas nos shoppings, ainda temos um número grande de pessoas que estão acostumadas a realizar suas compras nas ruas.

Na visão do gerente da Marabraz, shopping centers tem algumas vantagens que não tem na rua, por exemplo:

“Uma classe social um pouco mais alta procura ir no shopping por segurança, por comodidade, pela praça de alimentação, pelo estacionamento no local”

### **i. Reivindicações**

Os grandes varejistas criticam a ação da prefeitura em realizar o projeto sem a devida atenção às reivindicações dos comerciantes da área atingida pelas obras. Houve impacto sobre o comércio devido à diminuição no fluxo de pessoas.

Segundo Sr. Alex Cambia, o grande fato que marcou a rede nesses últimos foi a progressiva diminuição do movimento de pessoas pelos polos de rua.

“Na região de Pinheiros houve o fechamento de 4 lojas e demissão de 250 funcionários. Hoje o comércio não tem força para falar e o governo não escuta. Não há uma decisão em conjunto de ambos. Olha você vai reformar essa rua, mas e o zona azul, como vai ser? Qual estacionamento que será construído para compensar a perda das vagas de rua? Tudo isso não é pensado. A preocupação é trânsito. É carro. O comércio fica em segundo plano.” (...) “Falta principalmente um maior diálogo das prefeituras com os comerciantes da região afetada. Os resultados das obras devem auxiliar diversos agentes que delas são atingidos. Quando eu faço uma obra que melhore o asfalto e alargue as pistas mas elimino as áreas de zona azul, acabo melhorando o trânsito mas elimino a facilidade do estacionamento para os clientes e prejudico o comércio. Deve ser pensado o trânsito dos veículos, o paisagismo mais agradável. Mas todas essas ações os pedestres sentem. Se houver qualquer mudança brusca de seu hábito, que seja a mudança de um ponto de ônibus mais longe da loja que costuma frequentar ou a impossibilidade de parar o veículo próximo à loja, o consumidor acaba por mudar seu local de compra. E nós, que temos o modelo de negócio concentrado no cliente consumidor de rua, acabamos saindo prejudicados. Diminui-se o faturamento, se reduz a oferta de empregos e no final, gera-se um resultado negativo no saldo da balança entre os benefícios e malefícios gerados à sociedade”.

#### **j. Sugestões dos grandes varejistas**

O Sr. Alex Cambia, gerente da loja Casas Bahia, ofereceu valiosas sugestões, conforme transcritas abaixo:

“A minha concepção é que a prefeitura e o governo do estado devem trabalhar conjuntamente e dialogando com os agentes envolvidos na área a ser modificada, sejam eles moradores ou comerciantes. Acredito que o metrô é o meio de transporte mais eficiente para uma cidade como a de São Paulo. Se queremos aumentar o movimento de pessoas precisamos primeiro que elas consigam se locomover. Precisamos de mais estações e mais próximas aos polos de rua. Uma segunda medida essencial para a saúde dos polos de rua é a oferta de estacionamento. Minha sugestão é a construção de estacionamentos subterrâneos. Na minha visão, o valor arrecadado com os clientes que parassem seus automóveis ali seria maior do que aquele coletado através de multas. Todo o ciclo torna-se mais saudável, pois as vendas voltariam a

crescer e, por sua vez, o recolhimento de impostos pelo governo também. Por fim, o paisagismo é importante também para trazer aquele toque de aconchego ao cliente. Isso hoje é quase inexistente na cidade. A prefeitura precisa nos dar mais autonomia e reconhecer a importância do diálogo. Não possuímos sequer uma associação de lojistas de bairro que possa defender nossos interesses junto à prefeitura.”

“A diminuição no fluxo de pessoas nesses polos traz indiretamente outros prejuízos à região. O local se esvazia e as lojas de rua ficam à mercê de pichadores, que acabam por desvalorizar a loja, atos de vandalismo e de saques. Inúmeras lojas da rede Casas Bahia já foram saqueadas ou assaltadas esse ano”.

## *2) Análise das entrevistas*

Ao analisarmos a situação das grandes lojas instaladas na região do Largo da Batata verificamos que a insatisfação é similar a dos pequenos comerciantes, apesar de algumas diferenças, como os impactos menores sobre a receita em comparação aos pequenos comércios. Isso pode ser atribuído ao maior destaque da marca e o maior conhecimento de sua existência na região, o que continua atraindo clientes até o local.

Toda a situação de abundância e crescimento dos negócios que a região do Largo da Batata vinha apresentando ao longo das últimas décadas estava com seus dias contados. Nos últimos 20 anos houve o crescimento acelerado dos Shoppings Centers, o que levou com que muitos consumidores se sentissem mais confortáveis com esses estabelecimentos. Muitos grandes varejistas pensaram que os polos de rua sempre seriam diferenciados, nunca perderiam a sua essência única que um polo de rua tradicional possui, com suas características cultivadas ao longo de muitos anos. Apesar de serem grandes comércios, a impressão que tivemos através das entrevistas com profissionais das empresas que acompanham a evolução de seus negócios ao longo de muitos anos naquela região é a de que a vitalidade do Largo da Batata era sustentado por fatores frágeis, singulares e suscetíveis a qualquer alteração descuidada em seu habitat natural.

Assim como os pequenos comerciantes, os grandes varejistas também foram atingidos pelas mudanças que as obras trouxeram ao Largo da Batata. Ainda que em menor escala se comparado com os pequenos varejistas, os dirigentes do varejo viram seus



faturamentos atingidos pela queda no fluxo de pessoas, conforme nos informam as entrevistas. Nota-se que os impactos ao comércio, independentemente do tamanho, foi comum a todos. Pode-se entender que a ligeira vantagem dos grandes varejistas frente à maior queda de faturamento dos pequenos varejistas deve-se aos primeiros utilizarem o tamanho da marca a seu favor, mantendo-se mais visíveis ao público. No entanto, o fechamento de diversas unidades de grandes marcas, como a Casas Bahia, não deixa dúvidas sobre o esfriamento da atividade do comércio local.

É possível observar grande descontentamento dos comerciantes quanto à falta de atenção da prefeitura sobre o comércio. Com as mudanças realizadas na obra de revitalização do Largo da Batata pode-se observar que não foi estabelecido no projeto medidas que oferecessem atrativos aos clientes, de forma a fomentar o comércio na região.

O setor público é aquele que de fato tem a possibilidade em alterar essa situação, no entanto, este não exerce o diálogo com a comunidade afetada ao formular mudanças. Notou-se que todos os comerciantes entrevistados se mostravam descontentes quanto à comunicação estabelecida pela prefeitura com os comerciantes. O relato do Sr. Everton, gerente do McDonald's, pode ser definido como recorrente entre os grandes varejistas.

“Não houve qualquer consulta antes ou durante a realização das obras. A prefeitura não pergunta ou conversa nada. Por exemplo, fecharam a calçada aqui na frente, quebraram tudo, e o meu comércio acabou sendo bastante prejudicado. Não teve o impedimento de entrada do cliente na loja, mas houve queda na quantidade de consumidores aqui no restaurante. “

As mudanças que vem ocorrendo colocam em risco todo o comércio da região do Largo da Batata, seja o negócio grande ou pequeno. Para que se possa acreditar em um cenário otimista para lojas de rua no futuro, é necessário o auxílio da prefeitura. Sr. Alex, agente das Casas Bahia demonstra sua insatisfação com as medidas tomadas pela prefeitura, sintetizando o pensamento comum entre os grandes varejistas entrevistados.

“Isso [o auxílio da prefeitura] não é o que está acontecendo. Quem gera receita para a prefeitura é o comércio. Deve-se focar primeiramente nas medidas de auxílio ao comércio. Uma vez garantida a saúde financeira da região, é trabalhar na parte da urbanização, mas como segunda etapa. Primeiro, garante-se a arrecadação da

prefeitura e a geração de empregos e, após isso, investe-se nas praças, no paisagismo. É preciso dar vida a toda a região do comercial. Entretanto, a ordem em que as mudanças estão ocorrendo deve ser revista. Deve-se entrar em contato com os lojistas, entender o comércio e as demandas dos consumidores. Não foi apresentado nenhum projeto para os lojistas sobre as mudanças que a prefeitura desejava realizar.”

### **III. Agentes Públicos**

#### *1) Relato das Entrevistas*

##### **a) Motivação para a restauração do Largo da Batata**

A execução de qualquer obra na cidade pode partir de duas formas: uma decisão municipal, que faz parte do plano diretor municipal, que é estabelecido a cada 10 anos pelos diversos secretários e revista a cada gestão, ou de solicitação de uma subprefeitura. Primeiro verifica-se a existência de alguma necessidade de melhora na cidade. Assim, formula-se o projeto e definem-se quais são as intenções de mudança ou melhoria. Feito isso o projeto é enviado para a Câmara, onde é aprovado ou não. Quando aprovado finalmente a prefeitura pode iniciar a execução do projeto.

Segundo Sr. Vladir, a obra no Largo da Batata foi um projeto antigo determinado pelo plano diretor estabelecido na década dos anos 90. Naquela ocasião foi observado que toda a região da Avenida Faria Lima necessitava ser revitalizada, modernizada e, assim, adaptada ao crescimento que as projeções indicavam para os próximos anos. Após a conclusão dos trechos da região da Avenida Hélio Pelegrino e Cidade Jardim, observa-se, atualmente, a fase de conclusão das obras no Largo da Batata.<sup>12</sup>

O Superintendente da SPurbanismo, agente público que participou da elaboração do projeto do Largo da Batata, nos explica que o projeto tem o objetivo de renovar toda aquela

---

<sup>12</sup> Projeto elaborado por Tito Olívio, arquiteto vencedor do concurso realizado em 2001. O seu trabalho completo encontra-se no site [http://www.titolivio.com.br/paginas/largo\\_da\\_batata.htm](http://www.titolivio.com.br/paginas/largo_da_batata.htm)

região, deixando-a mais “atualizada” e com a cara de São Paulo. Ele explica sobre as motivações de realizar a obra.

“Verificou-se que o comércio daquela região estava perdendo o “gás” e estava no momento de uma revitalização naquela área. A mudança no padrão daquela área, que acaba aumentando devido mudança do público que costuma frequentar aquela região, vai levar a criação de um novo comércio voltado para um público com outro perfil.”

Segundo o Arquiteto da SPurbanismo, o projeto de revitalização do Largo da Batata teve o objetivo de revitalizar a área tornando-a mais agradável aos pedestres e mais dinâmica, permitindo a melhor circulação de veículos. A obra no largo da Batata faz parte de todo um grande projeto que foi elaborado sobre toda a extensão da Av. Faria Lima.

O Sr. Noberto Duran, gerente de obras da SPObras disse que a região do Largo da Batata está sofrendo algumas alterações pela proximidade das obras de revitalização em toda a extensão da Av. Faria Lima, que passa ao longo da região de Pinheiros. Então a prefeitura em determinado momento sentiu a necessidade de fazer uma reconversão urbana naquela região (Largo da Batata). Surgiu a necessidade de fazer um terminal intermodal de ônibus, integrando o novo metro construído ali com a CPTM e SPTrans. Consequentemente a reurbanização do Largo da Batata e avenidas do entorno. Há necessidade de mudança na paisagem da região, uma modernização. O projeto tem 10 anos e foi elaborado pelo arquiteto chamado Tito Lívio, que ganhou a elaboração do projeto por um concurso. E agora seu projeto está em execução.

## **b) Pontos Positivos**

Pelo grande porte da obra e pelo longo período em que o projeto foi desenvolvido, a obra, denominada Operação Faria Lima, é única e é a obra de maior porte que a região de Pinheiros já recebeu. Segundo o Subprefeito da região de Pinheiros, Sr. Angelo, a cidade ganhará grandes benefícios quando concluídas as obras.

“Teremos a melhora da dinâmica do tráfego viário, melhorias das calçadas e do paisagismo para atrair os público para a região e, por fim, a valorização de todo

bairro, tanto dos imóveis residenciais como os comerciais. Apesar dos impactos que essa obra está gerando para a cidade haverá grandes benefícios à cidade similares aos que foram obtidos na Oscar Freire ou na Cidade Jardim. Um ambiente muito mais organizado, uma ambiência mais qualificada são atrativos para o movimento naquela região. Tem-se uma melhoria nas condições de movimentação das pessoas. Esse lugar acaba por valorizar-se e ser reconhecido com um bom lugar comercial.”

Conforme nos informou Sr. Durval, a operação do Largo da Batata começou com uma diretriz de tirar os terminais de ônibus daquela região, pois estavam em lugares que eram considerados inadequados para abrigarem aquela grande quantidade de pessoas. A ideia era colocar os terminais próximos a estação de Pinheiros. Também desejava-se aproveitar a retirada dos pontos de ônibus e elaborar um projeto de reurbanização no local. Mais áreas para pedestres, melhorar o tráfego viário e uma decorrência disso foram algumas desapropriações.

“Para nós melhorarmos a área de movimentação dos pedestres nós precisávamos reurbanizar aquele local. As calçadas acabavam por servir como pontos de ônibus. A realização das obras concentrou-se no objetivo de melhorar movimentação de pedestres.”

Em relação a deficiência na oferta de transportes públicos, Sr. Durval explica que a região é bem servida pelo transporte público. Como administração pública, a função dos projetos é visar o maior bem estar de todos e, portanto, desencorajar as pessoas a utilizarem seus veículos individuais e passarem a fazer uso do transporte coletivo. Diversos ônibus e estações de metrô estão próximo dali.

“O objetivo é desencorajar as pessoas a usarem seus carros e preferirem o transporte público. Buscou-se o que há de mais moderno no mundo para servir a população com qualidade – por exemplo a linha amarela do metro- para justamente agradar a todos os públicos”

Já na visão do coordenador da Secretaria de Desenvolvimento Urbano, Sr. Mikos, sobre as mudanças no Largo da Batata e as reclamações dos comerciantes, ele defende que está se criando um novo tipo de comércio, mais benéfico à cidade.

“Cria-se um “pressão” positiva da prefeitura, em que o comerciante deve se adaptar às novas características da região. Há uma mudança no comércio. Na época que existiam os camelôs e os pontos de ônibus que funcionavam como *pseudoterminais*, havia o predomínio do comércio de sobrevivência e tudo improvisado. Pequenas papelarias, lojas de umbanda... Se passarmos por aquela região agora, nós veremos muitas farmácias, pequenos restaurantes, bares formalizados. Fica um ambiente mais sério. Os cortiços foram derrubados. A economia formalizada. Os investimentos foram retomados. Nos entornos encontramos muitas construções de prédios. Isso tudo é o progresso.”

Por fim, Sr. Noberto confirma o que foi dito pelo Subprefeito, acreditando que as obras visam melhorar o pavimento asfáltico das vias, a execução das calçadas, enterramento das fiações aéreas de rede elétrica e reforma do sistema de esgoto da Sabesp. Também, está ocorrendo a reurbanização da praça da esplanada do Largo da Batata.

### **c) Pontos Negativos**

O subprefeito reconhece que um projeto desse tamanho apresenta muitas dificuldades ao longo de seu desenvolvimento. Para um subprefeito é uma tarefa difícil propor alterações no percurso, uma vez o projeto já está em prática. Este já vem fechado e um subprefeito não tem muita possibilidade de diálogo com os responsáveis diretos pela obra. Para o Subprefeito, o principal problema é durante a gestão da obra. Muitas reclamações chegam à Prefeitura e estas são repassadas à SPobras. Entretanto, essa comunicação é fraca e a Subprefeitura é pouco ou nada ouvida. Ele comenta sobre a dificuldade.

“Gestão de obra é sempre a parte mais complicada de todo o processo, pois existem duas dinâmicas: a dinâmica da eficiência da obra, que diz qual a forma mais eficiente e rápida de se fazer a obra, e a dinâmica do processo, que calcula os impactos que a

obra terá sobre a vizinhança durante a sua realização. Para a obra o melhor é fechar tudo e fazer a obra. Para o entorno essa é a pior medida. Então existem pressões que vêm de lados contrários e geram conflitos.”

Sr. Durval espera que os impactos que as obras vêm causando até agora sejam nos próximos anos compensadas.

“Se a conta é fechada agora, ela dará negativa para todo mundo. O período das obras é o mais traumático. Os resultados vêm depois. É o que aconteceu no comércio de Água Branca, onde desenvolveu-se um grande projeto de revitalização e o fluxo de pedestres aumentou muito. Isso é o que se espera para o Largo da Batata”.

#### **d) Conflitos de interesses e consciência dos impactos observados na região**

Sr. Miklos nos explica que em relação às mudanças que vêm ocorrendo no sistema viário, e estão sendo alvos de críticas por muitos comerciantes, essa é uma questão bastante delicada por se ter dois interesses distintos conflitantes entre si. O primeiro é a necessidade de toda a cidade em tornar o seu tráfego viário mais dinâmico. Isso foi feito eliminando-se os pontos de ônibus e muitas áreas de Zona Azul. Por outro lado, há o interesse dos comerciantes da região de que sejam preservados atrativos ao público. O acesso ao largo da batata pelas pessoas que pegavam esses ônibus passa a ser feito via metro Faria Lima. Muitos pontos de ônibus que antes eram necessários estarem ali passam a ser atendidos pelo metrô. O metrô acabou por eliminar a necessidade da presença de grande número de pontos de ônibus. Os pontos remanescentes foram remanejados e concentrados na estação de Pinheiros. Todas essas alterações acabam por alterar levemente o tráfego de pedestres. No entanto, as pessoas continuam ali. Cabe ao comércio se readaptar a esse novo movimento de pedestres. Todo comércio está sujeito a este tipo de mudança.

Com as obras o Subprefeito acredita a localização comercial do Largo da Batata irá sofrer. Agora irá surgir uma nova localização comercial. Segundo ele, do ponto de vista do comerciante, a questão é mudar de lugar. Do ponto de vista do dono de imóvel será uma desvalorização do ponto comercial momentânea mas que pode se tornar ao longo dos anos

uma nova área valorizada. Como o mercado vai realizar isso é bastante fora dos instrumentos de gestão que a administração pública possui hoje.

Em relação à existência de algum diálogo com a os comerciantes ou moradores que estavam instalados na região afetada pelas obras, Sr. Miklos acredita que ao se fazer uma obra que visa o desenvolvimento da cidade é complicado sacrificar essa obra ou aquela por que vai elevar o padrão daquela região. Isso é algo inerente ao progresso. Com os avanços que são projetados para a área, se houver mudança do perfil dos consumidores, o comércio, por sua vez, terá de se adaptar a esse novo padrão de consumo. Apesar de muitos efeitos negativos ao comercio, a administração pública mostrou-se consciente sobre a importância dos polos comerciais de rua. Segundo Sr. Vladir, quanto mais pessoas na rua, melhor é para todo mundo.

“Melhora a segurança, temos uma cidade mais saudável, melhor para a economia. Os agentes da prefeitura indicam que sempre buscarão manter a saúde do comercio de rua. As ruas que apresentam um bom comércio são mais prósperas. Observando-se aqui na região central ou na própria Avenida Paulista, diversos prédios são escritórios mas possuem o comércio em baixo. As pessoas trabalham e podem realizar suas comprar no mesmo local. Isso é unir o útil ao agradável. Sobre os impactos que as obras terão sobre ao comércio, a prefeitura busca contanto com a comunidade através de audiências públicas e convocações de reuniões.”

Sr Miklos acredita que a prefeitura faz o seu dever quando busca investir na melhoria da região, viabilizando o projeto do transporte, do metrô, melhora do ambiente, redução dos cortiços. O comércio que se tornou não mais adequado à região acaba tendo que se transferir. É assim que funciona. Não é intenção da prefeitura sacrificar os pequenos comerciantes, mas é sua obrigação levar a cidade a frente.

Sr. Noberto acha que no processo de modernização fazem parte as reclamações dos comerciantes quanto à diminuição do tráfego de pedestres e a queda das vendas. No entanto, ele não acredita que as obras realizadas irão comprometer o comércio após a conclusão das reformas.

“O comércio sempre existiu e vai existir. Quem precisa comprar, independentemente de estar o terminal ali mais embaixo, vai fazer suas compras normalmente. O

comércio mais prejudicado é o comércio ambulante, o ilegal. Esse é o mais prejudicado. É o que mais sente e o que mais vai reclamar. Tivemos várias reuniões na associação comercial de Pinheiros, e o pessoal do comércio está tranquilo. Nós temos sempre audiências na distrital de Pinheiros. Nós fomos lá várias vezes conversar sobre os impactos que as obras iriam causar no comércio, no tráfego e trânsito.”

As alterações que o senhor Noberto observa referem-se a outros comércios que irão chegar à região após as obras.

“A tendência é que os pequenos comércios vão se transferindo para a periferia. É uma tendência normal. Na minha visão o que ocorria no Largo da Batata antes era a proliferação do comércio ambulante. Hoje estamos mudando isso. A situação na região era muito deteriorada. A cidade tem que crescer e se desenvolver. A mudança no tipo de comércio na região é consequência da modernização. Isso nós não podemos impedir.”

Em relação ao impacto que as mudanças trazidas à região vem gerando a alguns comerciantes levando-os à falência ou à venda de suas lojas, Sr. Angelo acredita que se há comerciantes fechando a porta, há outros que estão reformando para melhor.

“Isso você percebe visualmente. A elevação no padrão das lojas. Se alguém está fechando as portas, o cara do lado está reformando e ficando melhor, pois está acreditando na região e está sentindo que a coisa irá melhorar. Então esse fechamento de porta é para quem não tem capacidade para crescer e melhorar. Então fecha a porta porque fica por baixo dos seus concorrentes. Se você melhora a paisagem e moderniza a região, cabe ao comerciante ir junto e acompanhar essas transformações. Agora, se o mesmo não tem capacidade de acompanhar o movimento ele acaba sendo penalizado, tendo que fechar a porta e ir para outro canto, que não exige tanto do seu comércio. O que eu vi foi isso. Teve muito bar pequeno que se transformou em lanchonete ou restaurante de ótima qualidade. Não é por acaso não. O comerciante investiu. Com essas obras acreditamos que estamos impulsionando o comércio a investir e crescer.”



#### **e) Visão sobre a importância dos Polos de Rua**

Os agentes públicos reconhecem a importância dos comércios de rua, no que se refere a movimentação da economia e geração de empregos. O estado deve estar comprometido com o oferecimento de segurança pública e outros auxílios a esses comerciantes.

#### **f) Financiamento das obras na cidade de São Paulo**

Segundo o arquiteto da SPurbanismo, os custos incorridos na obra são pagos através do FUNDUR (Fundo de Desenvolvimento Urbano). Este fundo é formado através da arrecadação das diversas taxas que são cobradas às construtoras que usam determinado terreno. No caso da Faria Lima, as novas áreas que seriam criadas como resultado da obra foram comercializadas antes mesmo de se colocar em prática o projeto e as taxas foram antecipadamente recolhidas pela prefeitura. A comercialização das obras é realizada através das CEPACS (Certificado de Potencial Adicional de Construção), que são comprovantes certificando o direito do empreendedor em utilizar a área adquirida. A obra no Largo da Batata foi financiada desta forma. Assim, pode-se tirar o projeto do papel e colocá-lo em prática.

Sr. Angelo também nos dá uma explicação sintetizada, dizendo que os recursos para a obra da Operação Faria Lima são provenientes de recursos que vêm do setor privado. Os futuros empreendedores imobiliários do local acabam por pagar antecipadamente as taxas que teriam que arcar com a construção de suas obras, para em troca terem seus direitos de construir garantidos. Essas taxas recolhidas pela prefeitura acabam por financiar a obra. A definição de qual empresa irá executar a obra é selecionada aquela que apresentar o menor orçamento. Na obra de revitalização do Largo da Batata recebeu-se uma verba que é estipulada para a obra pela prefeitura. Como a obra é uma operação urbana, todo o recurso é vindo da Prefeitura. Não há financiamento privado.

“Ela faz uma licitação com aquele valor estipulado. E então usamos esse valor para executar a obra. A lei de licitação 866 permite que você altere o valor inicial da verba

em até 25%, para mais ou para menos. Normalmente, nunca se consegue atingir o valor inicial.” (Noberto Duran)

## 2) *Análise dos Relatos*

### OS 5 INGREDIENTES PARA CENTROS DE SUCESSO

Sobre 5 ingredientes para centros varejistas de sucesso, conforme apresentamos no referencial teórico, obtivemos, após análise das entrevistas, as seguintes informações à respeito:

#### 1. Lugar

A ideia proposta do “lugar” baseia-se em definir de uma forma explícita o local que será criado o varejo, de forma a mostrar à população a identidade do local, isto é, identificar que *essa* determinada região é especializada na prática do comércio varejista. No planejamento dessa revitalização deveria ser dado também uma atenção para se garantir um *mix* de lojas adequado, e que houvesse uma sinergia entre os comerciantes do local tanto na alocação dos setores de comércio como a criação de uma associação de comerciantes que possibilitasse a maior visualização e defesa dos interesses dos varejistas de rua da região frente ao setor público. Através das entrevistas não pudemos notar entre as medidas do projeto de revitalização da área, propostas que visem às estratégias comerciais propostas acima.

#### 2. Planejamento para o sucesso

Observou-se que o planejamento daquela região baseia-se na reconfiguração da dinâmica viária e a modernização do local. Notou-se que estas mudanças, por sua vez, visam à valorização imobiliária da área e não há enfoque no planejamento do comércio, este se configurando e se adaptando conforme o desenvolvimento imobiliário e de outros

empreendimento na região. A sugestão do “planejamento para o sucesso” compreende na necessidade de um *mix* de conveniência e oferta adequados de produtos, serviços financeiros, lavanderia, conveniência e confecções.

Percebemos que cada um dos agentes não tinha uma visão integrada do projeto como um todo, apenas um entendimento segmentado do projeto. Isto é fruto ou de um planejamento menos cuidadoso ou de uma falha de comunicação entre os integrantes do processo. Além disso, o planejamento não segue as sugestões de Loukatiou, de que há a necessidade de participação da comunidade no planejamento de obras de revitalização.

### 3. Acessibilidade

Estacionamentos e políticas de transporte devem ser vistas como uma forma de atrair clientes para os polos comerciais de ruas ao invés de meramente uma forma de administrar o trânsito. Verificou-se que não houve o planejamento quanto a essa questão e também, a preocupação de acessibilidade. Houve, por sua vez, a preocupação de tirar o carro das ruas, desafiando os congestionamentos, visando-se a maior fluidez de trânsito. Notou-se também a intenção da prefeitura em desencorajar o acesso das pessoas com carro próprio.

Verificou-se que o foco não foi preservar o dinamismo do polo varejista. Não houve essa prioridade. Não percebemos a intenção de possibilitar ao varejo o desembarque e a reposição de estoques. Conforme colocamos no referencial teórico, Loukatiou afirma que locais inadequados de estacionamento acabam por prejudicar o comércio. Foi o que pudemos constatar entre as mudanças da região.

### 4. Segurança

Robertson afirma que quanto maior o volume de consumidores nas ruas, maior a segurança da região. Não se percebeu, por sua vez, interesse dos gestores públicos na dinamização do movimento de pedestres nas áreas que seriam ocupadas pelos lojistas.

Apesar da expansão de muitas calçadas e o fechamento de uma rua para a criação de um novo calçadão, acreditamos que a falta da preocupação da prefeitura quanto aos outros quatro ingredientes para o sucesso dos polos irá acabar por diminuir o movimento de pedestres e, com isso, comprometer a segurança no local.

## 5. Auxílio regulatório e regime fiscal

A prefeitura parece não ter contemplado regimes fiscais diferenciados para as pequenas empresas, não reconhecendo que estas precisam de estímulos maiores. Não houve a valorização, tampouco, da existência de pequenas e grandes empresas no mesmo polo varejista. Observou-se a grande dificuldade financeira principalmente dos pequenos varejistas, o que nos indica a necessidade de auxílio fiscais do governo para estímulo do comércio.

\*\*\*

Chamou-nos a atenção no relato do Senhor Angelo, gerente de obras da SPobras, e no relato do Sr. Vladir, Superintendente da SPurbanismo, que ambos se abstêm da culpa de as obras realizadas estarem impactando negativamente o comércio, ou que não há planos de revitalização da região no que se refere à atividade comercial. Ao ser questionado se houve interação com os comerciantes da região antes do início das obras, a fim de observar as demandas desses, Sr. Angelo diz que essa fase faz parte do departamento anterior ao dele, se referindo à SPurbanismo, a responsável pela elaboração do projeto. “Nós apenas recebemos o projeto e o implementamos”. Sr. Vladir, por sua vez, remete a responsabilidade de se adequar às obras conforme às necessidades do comércio da região à SPobras, que deve definir como será colocado em prática o projeto elaborado pelo seu departamento. Segundo ele, é a SPobras que deveria atentar na realização do projeto para não afetar negativamente o comércio. Observamos com essas duas posições divergentes entre duas instituições públicas que se deseja que trabalhem conjuntamente, uma se abstendo da responsabilidade da outra, deficiência no sistema de gestão pública e falta de sincronia entre os diferentes departamentos responsáveis pela administração e gestão da cidade, resultando projetos que apresentam lacunas em sua elaboração, trazendo consequências negativas à cidade. No caso da Largo da Batata, quando questionados sobre os impactos sociais e os impactos no comércio, ambos os departamentos que participam da elaboração da obra, SPurbanismo e SPobras demonstraram não estar em sintonia apropriada quanto às tarefas que cada uma deve

se responsabilizar, como o que ocorreu nos prejuízos gerados ao comércio da região, alegando-se fazer parte do movimento de modernização que a área vem sofrendo e do progresso da cidade.

Ainda analisando os relatos oferecidos pelos agentes públicos, notou-se insensibilidade e falta de preparo dos agentes quanto à dinâmica dos polos varejistas de rua e os atrativos aos clientes que esses polos devem oferecer, muitos destes cultivados ao longo de muitos anos. Analisemos a frase do Sr. Angelo.

“O consumidor que quer passar passa. Nós sentimos que com as nossas obras, nós estamos valorizando o metro quadrado da região. Um metro que há quatro anos valia dois mil reais hoje vale sete ou oito mil reais. Então isso é o que nós vemos como negócio da obra, de sucesso e melhoria para todos. O cara que está fechando a lojinha dele está vendendo para o investidor, e está vendendo por um bom preço. Isso é normal. Está ganhando dinheiro.”

Chama-nos a atenção o que é priorizado pela gerente de obras: a valorização dos imóveis da região. No entanto, o gerente parece desconsiderar a importância do comércio varejista naquela região, a movimentação da economia, a geração de empregos e a arrecadação de impostos pelo governo.

Surpreendente notar que os gestores públicos levaram pouco ou nada em consideração o benefício do comércio já existente na região com as obras planejadas. Dentro do projeto poucas medidas públicas foram observadas que abordassem os cinco pontos mencionados na revisão teórica deste trabalho, que são: Lugar, Planejamento, Acessibilidade, Segurança e Auxílio Regulatório. A falta da abordagem desses cinco ingredientes importantes para a fortalecimento do comércio em polos varejistas de rua pôde ser observado, além dos relatos dos gestores públicos, no próprio projeto de Tito Olívio, arquiteto responsável pela elaboração do projeto. Ao realizar leitura do projeto não encontramos qualquer citação que destacasse a importância das atividades varejistas ou integrassem essas atividades aos objetivos do projeto.

*“O projeto de Reversão Urbana do Largo da Batata foi objeto de Concurso Público Nacional de Arquitetura e Urbanismo. Dentre os objetivos definidos pela Municipalidade, podemos salientar:*

*“O projeto é inédito pela característica de ser implantado em bairro degradado com um amplo espectro de intervenções: sistema viário, paisagismo, transporte, infraestrutura, equipamentos de super estrutura, seleção de áreas de uso e ocupação para incentivo da ação de restauração e de desenvolvimento imobiliário, com o re-equacionamento de tráfego.*

*- criação de extensas áreas públicas livres e de qualidade para uma valorização urbanística compatível com o conceito da centralidade de Pinheiros na região: praças, equipamentos públicos e culturais, mobiliário urbano, arborização, re-pavimentação, equacionamento do transporte público, tendo em vista a retirada dos ônibus da área foco e o impacto da linha do metrô, em implantação.*

*- promover, com a Reconversão, o interesse da iniciativa privada em empreender no setor, o que não vinha ocorrendo devido à degradação do bairro e ausência de condições mínimas para tal.*

*Tais objetivos deveriam ser alcançados com um número mínimo de desapropriações e com impacto reduzido nas atividades existentes no bairro e no público que as utiliza. Neste aspecto é importante considerar a inevitável mutação em alguns hábitos e atividades do Largo da Batata.*

*É sabido que a população que predomina e que por ali circula até então, o faz pela necessidade de baldeação dos ônibus que provem do centro para aqueles que se dirigem às diversas "cidades dormitórios" a Oeste. Com este movimento, no tempo, surgiu todo um comércio de ambulantes e barracas que ocupam todas as calçadas e espaços disponíveis e, o próprio comércio estabelecido transformou-se em comércio "de passagem". A segurança após o entardecer é precária, agravada com a fraca iluminação.*

*O eixo da Av. Faria Lima foi deslocado permitindo a criação de uma esplanada entre as ruas Teodoro Sampaio e Pedro Cristi. Estes espaços avançam na direção da Rua Manoel de Almeida, formando novas praças e espaços públicos com arborização e equipamentos. No lado oposto, a praça defronte à Igreja foi drasticamente ampliada atingindo a Av. Faria Lima, promovendo novas perspectivas urbanas e dotada de equipamento cultural e, acesso ao Metrô e escultura.*

*Trechos de ruas foram pedestrianizados com acesso de veículos controlado, e os eixos principais demarcados com forte arborização e iluminação.”*

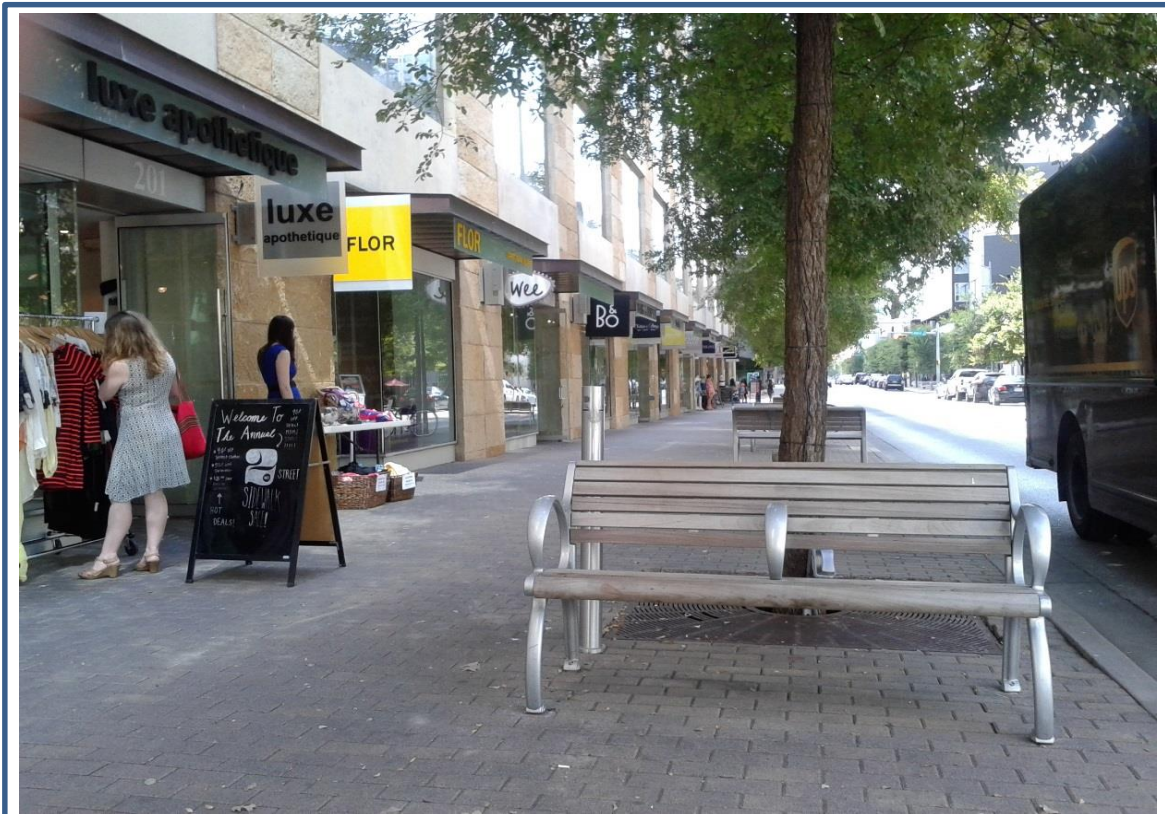
O trecho extraído diretamente do projeto encontrado na página do arquiteto Tito Olívio<sup>13</sup> serve como indicador de que o projeto não contemplou as atividades varejistas, e não reconheceu (explicitamente) que elas seriam valiosas para preservar o dinamismo e a vitalidade do local. Interessante e desalentador observar que no projeto não há qualquer menção sobre um espaço previsto para a manutenção de atividades varejistas, ainda que direcionadas para um outro público.

---

<sup>13</sup> Projeto disponível no link: [http://www.titolivio.com.br/paginas/largo\\_da\\_batata.htm](http://www.titolivio.com.br/paginas/largo_da_batata.htm)

Por fim, é também interessante observar a forma como é feita a arrecadação de recursos para a realização do projeto Faria Lima. Esta se dá por meio a comercialização de certificados que garantem o direito de empreendedores investirem no local após a conclusão das obras. Essa medida garante o recolhimento necessário para a elaboração do projeto. Em contrapartida, esse processo inibe a participação de pequenos comerciantes no planejamento da região e na sua estruturação, uma vez que esse direito é concentrado nas mãos dos grandes empresários e entende-se que as obras são projetadas para esse público alvo. Por exemplo, não há a reserva de um lugar para pequenos comerciantes. Há, por sua vez, o empreendimento de grandes shopping centers e, caso o pequeno comerciante queira se inserir naquela região, isto deve ser feito através da compra dos direitos do grande investidor, tendo que arcar com os preços estipulados a critério do mesmo. A concepção de uma obra pública que visa benefícios públicos é, portanto, parcial. Ainda que hajam benefícios no trânsito, na circulação de pedestres e no paisagismo, as obras beneficiam os grandes e penalizam os pequenos comerciantes, uma vez que a oferta do espaço a ser comercializado não está acessível ao público.

#### IV. Agentes públicos norte americanos



Polo comercial de rua na 2nd Street em Austin. Texas

##### 1) *Relato da entrevista*

A economia texana, baseada em petróleo e gás, está em uma boa posição econômica como um todo. Há também um próspero mercado tecnológico. O dinheiro desses polos industriais é revertido para as áreas urbanas, investindo-o no transporte público, nas estradas e onde a população é altamente concentrada. Com a arrecadação do ganhos obtidos através do gás e do petróleo, investe-se, principalmente, na melhor qualidade das escolas e das universidades públicas. A economia texana está apresentando resultados econômicos muito bons, se comparado com os outros estados americanos. Enquanto o resto do país apresentou, nos últimos anos, alta na taxa de desemprego, Houston tinha, por sua vez, cerca de 7-8% de desemprego, o que é realmente muito bom em comparação com outras partes dos Estados Unidos.

No que diz respeito às compras, há muitos shopping centers, muitas lojas de rua e muitas pessoas compram online. Recentemente, Austin fez uma espécie de projeto de revitalização do comércio de rua, para trazer mais lojas e mais pessoas para o centro da



cidade. O projeto baseia-se em desenvolver o centro da cidade, permitindo a circulação de um maior número de pedestres e mais moradores na região. Maior diversidade de lojas acaba por atrair maior público para o local. O projeto se preocupou em construir locais para estacionar, mais trajetos para acessar o local, e calçadas mais agradáveis de caminhar. Outro exemplo foi verificado na cidade de Houston, onde se desenvolveu um grande projeto amigável ao meio ambiente. Esse projeto baseia-se na realização de um grande parque arborizado, que visa a atrair maior número de pessoas a visitar o parque e se divertir em suas horas livres. Além de ser agradável e familiar, o local oferece diversas opções de alimentação, recreação e, também, diversas lojas locais. Além desse tipo de projeto que visa o fortalecimento das atividades comerciais na cidade também podem ser oferecidos diversos incentivos fiscais. Há certos incentivos de redução dos impostos que o governo local pode dar para a loja de shopping e pequenos empreendimentos. Quando há a necessidade de criação ou revitalização de algum polo comercial, elabora-se o projeto que é apresentado por um senador para votação entre os legisladores. Em seguida, caso aprovado, a cidade ou outra entidade local pode aplicar a verba liberada para realizar o projeto em sua região. Muitas vezes a verba, ao invés de ser utilizada pela administração pública é repassada para o setor privado, que passa a ter a responsabilidade de gerir o projeto.

## 6. CONCLUSÕES

Esse trabalho empenhou seu estudo e análise nas informações que pudessem contribuir para investigar o assunto dos polos varejistas de rua na cidade de São Paulo, especificamente o polo varejista do Largo da Batata. O polo varejista citado se mostrou interessante aos pesquisadores por este estar em processo de reestruturação, e assim, se caracteriza um exemplo contemporâneo e ideal sobre as reações dos polos varejistas de rua frente a pressão existente na cidade de modernização. Também, foi uma oportunidade de analisarmos qual o comportamento do governo frente aos interesses comerciais das regiões afetadas com as obras. Os estudos deste trabalho tiveram como objetivo responder às seguintes questões: Investigar junto às grandes empresas varejistas as preferências nas localizações de lojas, vantagens e desvantagens na localização em polos de rua e em shopping centers; investigar as políticas públicas da cidade de São Paulo, para entender: existência de planos para revitalização de polos varejistas de rua, percepção desses gestores sobre a importância da preservação dos polos de rua, sugestões sobre como a cidade de São Paulo poderá desenvolver ações para a vitalização de polos varejistas de rua e; compreender as alterações que vem ocorrendo com as reformas realizadas no polo varejista do Largo da Batata, buscando analisar os objetivos do projeto de restauração dessa área e os impactos sofridos pelo comércio daquele local.

### 1- SÍNTESE DOS ACHADOS

A partir da análise dos pequenos varejistas notou-se que o público alvo é o público passageiro, isto é, os passageiros de ônibus que tomam ônibus ou fazem baldeação no local. O diferencial de negócio baseia-se na oferta de produtos simples, convencionais e a baixos custos.

O modelo de negócio é praticado a muitos anos na rua, onde há grande circulação de pessoas, as lojas são simples e dificilmente, segundo os comerciantes, haveria condições destes se instalarem em Shopping centers ou voltar seus negócios para atender um público padrão mais elevado.

Entre as principais reivindicações dos comerciantes estava o desejo de seus negócios receberem maior atenção por parte da gestão pública, e que as mudanças resultantes das

obras fossem compatíveis com os interesses do comércio. Para isso, era necessário que houvesse maior diálogo entre a prefeitura e os comerciantes. Esse diálogo, como vimos ao longo das entrevistas tanto de pequenos comerciantes como de gestores públicos, não ocorreu.

Consenso entre os pequenos varejistas era que a obra impactava negativamente o comércio da região. Grande parte dessa reclamação foi feita pelo fato da eliminação dos pontos de ônibus. Apesar disto parecer algo simples, o comércio estava intimamente vinculado a demanda dos passageiros provenientes desses pontos.

Com a recente eliminação dos pontos os comerciantes entrevistados tiveram redução no movimento, bem como redução em suas vendas. Há relatos de que a dificuldade durante às obras foi tamanha que algumas lojas não aguentaram os efeitos e tiveram de fechar as portas. Mais uma vez, volta-se à questão do diálogo. Se houvesse o aviso prévio da prefeitura quanto a realização das obras e os seus efeitos, poderia se imaginar a possibilidade dos comerciantes planejarem suas despesas no período de recessão.

Houve também a reclamações dos entrevistados a respeito da eliminação das áreas de zona azul, que impossibilitou o estacionamento no local e a realização de compras rápidas que eram tão comuns a esses comércios, o que é mais uma medida da prefeitura que comprometeu o faturamento das lojas.

Com as obras de modernização estabelece-se uma nova forma de prática comercial na área em que o pequeno comércio da região não está adaptado aos novos parâmetros estabelecidos pelas mudanças. Conforme observou-se por meio das entrevistas, as lojas do pequeno varejo são mais direcionadas para as pessoas que estão de passagem na rua e precisam de coisas pequenas e com baixo valor agregado, funcionando de maneira similar a uma loja de conveniência. As lojas possuem um modelo de negócio mais simples e a possibilidade de arcar com despesas mais elevadas, como a oferta de produtos de padrão superior ou a transferência para um shopping center, são reduzidas.

Segundo as informações coletadas pelas entrevistas aos representantes do grande varejo, ainda que tenha ocorrido aumento no número de consumidores em shopping centers – devido à inserção de muitos brasileiros ao consumo, os polos varejistas de rua apresentam singularidades que o fazem atrativos ao comércio. As singularidades corresponderam a uma demanda de clientes mais homogênea de clientes ao longo de toda a semana – nos shopping centers o volume de demanda concentra-se nos finais de semana - e a diversidade das classes sociais que consomem nesses locais, em especial no Largo da Batata.

Em relação às reações às mudanças trazidas pelo projeto de revitalização foi consenso entre os entrevistados a falta de atenção do projeto aos interesses comerciais da área, dando-se pouca ou nenhuma atenção aos atrativos sugeridos aos polos varejistas de rua, baseados nos cinco ingredientes para o sucesso descritos no referencial teórico deste trabalho. Assim, como observou-se nos pequenos varejistas, houve reclamações do grande varejo quanto à eliminação dos pontos de ônibus e dos locais de Zona Azul – mostraram ter as mesmas dificuldades em relação à disponibilidade de estacionamentos, fazendo com que a região perca parte da comodidade que oferecia aos consumidores. Logo, os grandes comerciantes também temem a redução do movimento de pessoas na região. Notou-se, por sua vez, que os grandes comerciantes apresentam maior facilidade em se adaptarem a possíveis alterações na região, como a mudança no perfil dos clientes e nos produtos ou serviços ofertados.

É importante lembrar que a realização das obras já afetou negativamente o comércio da região, tanto para pequenos como para grandes varejistas. No caso das lojas Marabraz, houve fechamento de duas unidades na região. A redução na demanda notou-se ainda mais explícita no caso da Casas Bahia, cuja rede teve o fechamento de quatro das cinco lojas instaladas na região.

A insatisfação dos grandes comerciantes quanto às mudanças que vem sendo realizadas foi expressa de modo interessante por Sr. Alex, gerente das lojas Marabraz, quando o mesmo se indaga sobre os prejuízos à região e até mesmo à cidade caso o comércio da região continue minguando e padeça. Segundo ele, o comércio gera empregos, gera consumo, gera receita para o governo através dos impostos. Se o governo deseja o progresso da cidade, modernizando áreas degradadas, reconfigurando o paisagismo e a dinâmica viária é razoável que essa modernização seja sintonizada à preservação e auxílio ao comércio da região.

Os impactos sentidos pelo comércio com a execução das obras são ainda maiores quando comparamos com as estratégias cada vez mais eficazes dos shopping centers. São diversos atrativos ao cliente que as polos varejistas de rua dificilmente tem condições de oferecer a seus clientes que, apesar de estarem habituados a comprar nas lojas de rua, se sentem cada vez mais atraídos ao consumo em shopping centers. Os atrativos oferecidos pelos shopping centers podem ser o *mix* adequado de lojas, estacionamentos, maior segurança e conforto. Assim, mostra-se ainda mais necessário comprometimento dos agentes públicos com estratégias de revitalização que auxiliem o desenvolvimento do comércio de

rua. Portanto, há consenso entre os entrevistados a importância de um posicionamento mais proativo da prefeitura em trabalhar conjuntamente com o comércio.

Pelo lado dos agentes públicos pôde-se observar a atuação do governo na elaboração das obras e compreender a visão pública referente às diversas medidas que incorreram em críticas por parte dos comerciantes.

Entre as motivações para a restauração do Largo da Batata está a necessidade de revitalizar a região que se encontrava degradada, de forma a atrair novos empreendimentos à região. A reconversão urbana realizada na realização baseou-se na reconfiguração da dinâmica do tráfego viário e a sua repavimentação, a eliminação dos pontos de ônibus, das áreas de Zona Azul, a adaptação do local à nova estação do metrô Faria Lima, a criação de praças e ambientes públicos.

Entre os pontos positivos das obras estão a melhoria do trânsito na região, melhoria das calçadas, o paisagismo e assim, a valorização de todo bairro. Em relação a reorganização do trânsito de veículos e pedestres pela região – alvo de críticas dos comerciantes devido à eliminação dos pontos de ônibus e dos locais de Zona Azul -, os entrevistados nos informam que o objetivo era permitir a melhora do fluxo de veículos na região e, quanto aos pedestres, estes deveriam se transportar por meio do metrô, através da estação Faria Lima, inaugurada em 2010. A dificuldade quanto a baixa oferta de estacionamentos na região e ainda a eliminação dos locais de Zona Azul é rebatida pelos gestores públicos como uma medida que visa a desencorajar o uso de carro próprio para se deslocar até o local, privilegiando o uso do transporte público, especificamente o metrô.

Já as mudanças comerciais e as consequências sociais que estão ocorrendo devido à realização das obras são justificadas como uma “pressão” positiva que a prefeitura gera para beneficiar toda a cidade, fazendo com que haja uma transformação positiva na região, ainda que haja o sacrifício do comércio ali instalado com mudança por um outro. O novo aspecto de maior seriedade e modernidade trazem mais investimentos à região e isso, segundo verificamos através das entrevistas, conota progresso à cidade.

Em relação aos pontos negativos foi constatado a dificuldade de trabalhar conjuntamente quando no mesmo trabalho há a participação de variados órgãos públicos. Foi possível observar uma dissonância entre as responsabilidades dos órgãos responsáveis pela obra, em especial a SPurbanismo – órgão responsável pela elaboração do projeto -, e SPobras – órgão responsável pela execução do projeto. Quando entrevistados representantes de ambos os órgãos, havia a indicação de que as responsabilidades atribuídas a cada um dos

órgãos não estavam plenamente esclarecidas. Foi o que notamos quando se perguntou sobre as consequências das obras em relação aos impactos sofrido pelo comércio em que os agentes públicos remetiam as responsabilidades dessas consequências ao outro órgão. Questionou-se de quem era, de fato, a responsabilidade em, além de projetar a plano de obras, planejar os impactos comerciais que as obras iriam acarretar. Primeiro acreditávamos ser a SPurbanismo o órgão responsável pela preocupação com essas consequências colaterais. Fomos encaminhados, por sua vez, para a SPobras, órgão que realiza e operacionaliza as obras, alegando-se ser este o órgão que deve analisar se a obra está afetando negativamente ou não os agentes inseridos na região. Por fim, não encontramos nenhum responsável direto. Nota-se, assim, há dificuldade em se localizar o responsável pela implementação e inclusão no projeto medidas que visem a atratividade do comércio local.

Um ponto questionável e que gera reflexão à respeito refere-se a forma com que a prefeitura lida a decadência do comércio e se abstêm das responsabilidades quanto à situação e ao destino dos comerciantes penalizados com as mudanças, comportando-se com uma postura insensível. Segundo a visão dos agentes públicos, a elevação no padrão das lojas deve ser vista como progresso. Aqueles comércios que não conseguem se adaptar ao novo padrão estabelecido no local são aqueles que não são mais adequados à região e devem ser substituídos.

## 2- ANÁLISES E CONCLUSÕES FINAIS

Em todas as mudanças propostas pelo projeto elaborado para a reforma do Largo da Batata, poucas medidas e estratégias puderam ser observadas que auxiliassem o comércio já existente da região. Nota-se que a prefeitura deseja modernizar a área, valorizando a região, visando a atrair novos empreendedores para o local. Isso, por sua vez, acaba por aumentar o padrão da área e penaliza o principalmente o pequeno comércio, que conforme observado através das entrevistas, mostraram-se menos capacitados de redirecionar seus modelos de negócio para um novo padrão de exigência. Já por parte dos grandes comerciantes, a preocupação também existe no sentido que a redução no movimento de consumidores, independentemente da nível social, está em decadência, ameaçando a permanência desses comerciantes no local.

Assim, a preocupação entre os varejistas da região é presente em ambos os tamanhos, grandes ou pequenos, e se resume na diminuição até o momento do número de consumidores. Pode-se observar que o grande comércio possui maior potencial em reformular seu modelo de negócio, servindo a um eventual novo público padrão, mais elitizado. Essa mobilidade ou flexibilidade aparentada pelos grandes comerciantes não foi possível observar nos pequenos varejistas. Por serem, em sua maioria, comércios bastante tradicionais e antigos, com administrações familiares e pouco profissionalizadas, notou-se engessamento desses comércios quanto a mudanças na estrutura do negócio, que compreenderia a uma elevação no padrão da loja, das mercadorias, do atendimento, da oferta de serviços como estacionamento. Além disso, outro importante fator que pode ser atribuído à dificuldade das lojas em reformularem o modelo de negócio, servindo a um novo público é o baixo capital que esses comerciantes apresentam, tendo pouca possibilidade de investir em reformas de expansão ou modernização. Por fim, o terceiro ponto que pode ser observado como obstáculo à adaptação do pequeno comércio existente na região ao novo público que se projeta para frequentar a nova região do Largo da Batata é o próprio modelo de negócio, que se baseia em pequenos produtos, quase mercadorias de conveniência, a preços acessíveis, próprias ao público “passageiro”<sup>14</sup> que era o principal público naquela região.

Já em relação aos grandes varejistas a situação comercial apresenta algumas diferenças, apesar de similaridades. A primeira e principal similaridade que pode ser notada através das entrevistas é a de que os grandes comércios também estão preocupados com os impactos negativos das obras na região e as consequências das vendas para o futuro. Já há queda das vendas para esse grupo também. A diferença em relação aos pequenos varejistas corresponde à maior capacidade do grande varejo em se adaptar a uma nova demanda na região, precisando para isso elevar o padrão de suas lojas, do atendimento e do serviço prestado. Esses comerciantes possuem negócios maiores e com maior possibilidade de ampliar investimentos. Um novo público mais exigente na região, previsto nos próximos anos com as consequências de modernização da área, e até mesmo a sua elitização, indica exigir um novo modelo de negócio para as lojas e os grandes terão naturalmente maior capacidade de adaptação, mudando de um público alvo de baixa renda para um novo segmento de alto padrão.

Com a dificuldade de diálogo entre a prefeitura e os comércios instalados no local, que sofreriam as consequências das obras, não houve o planejamento necessário para o

---

<sup>14</sup> Termo citada por Dona Cida, proprietária da Loja Corujinha, uma de nossas entrevistadas.

comércio se preparar e planejar a sua adaptação a um novo padrão elitizado que se inicia a configurar na região. Essa mudança, ainda longe de se consolidar, visto que este é um processo lento, e que irá aos poucos trazendo novos empreendimentos para o local, já pode ser percebido com a eliminação dos pontos de ônibus e de grande parte do público que costumava consumir no local.

Apesar de visivelmente ter se tornado uma região mais agradável e modernizada a essência do polo comercial do Largo da Batata foi eliminada. O governo, ao decidir obras do Largo da Batata, avança no rumo do desenvolvimento e da modernização da cidade. Esse rumo, no entanto, deve ser analisado com cuidado e os efeitos gerados pelas mudanças devem ser questionados. Pode-se comparar o que se está ocorrendo no Largo da Batata como o que ocorre em muitas outras regiões do Brasil, baseando-se sobre o slogan “os fins justificam os meios”. É levado em consideração o desenvolvimento pautado pelos fins, deixando em segundo plano as consequências pelos meios utilizados. Relaciona-se a situação observada em Pinheiros ao caso Belo Monte.

Observa-se que as obras realizadas visam a preparar a região para continuar recebendo um grande investimento de capital e cada vez mais se desenvolver, tornando-se um grande polo econômico da cidade, como a Avenida Paulista. O contraponto em todo esse progresso é o questionamento quanto a atitude do governo perante os comerciantes ali instalados. Não apenas pelo sentimento de solidariedade com os diversos pequenos negócios que estão tendo que fechar suas portas, e assim, levar diversas famílias a procurarem novos trabalhos, mas também a constatação desse plano quanto a questões subliminares. Quanto de dinheiro não entra a mais em circulação quando há um comércio aquecido na região como era alguns anos atrás? Quantos empregos deixam de ser oferecidos? E a pergunta que mais inquieta aquele que olha com uma visão abrangente toda a situação: qual é a saída que a prefeitura está oferecendo para os afetados pelas mudanças?

Há que se reconhecer a difícil situação do governo em ter que atender as diversas demandas da sociedade e os diversos *stakeholders* envolvidos nas obras. Entende-se que o papel principal da gestão pública é servir à sociedade por completo, aumentando a oferta de transporte público, facilitando o tráfego de veículos e revitalizando o paisagismo. Entretanto, entendemos que as diversas alterações envolvidas no Largo da Batata devem ser realizadas sem a penalização do comércio da região. Caso haja tal penalização, as mudanças voltadas para a modernização do local e a maior beleza da cidade se invalidam por meio do declínio do comércio, uma vez que economicamente gera-se futuros sacrifícios de bem-estar à



sociedade. Portanto, o equilíbrio da balança entre os benefícios das mudanças levados à região e as penalidades ao comércio da região acaba por anular os benefícios totais do plano de revitalização do Largo da Batata.

### 3- CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO

Acreditamos que com a realização deste trabalho pudemos oferecer à sociedade uma abordagem sobre os impactos ao varejo com as obras de revitalização do Largo da Batata. Espera-se que o estudo contribua para o melhor entendimento dos gestores públicos quanto à complexidade dos polos varejistas de rua e que políticas públicas sejam elaboradas atentando-se aos atrativos ao comércio.

Visto a dificuldade de comunicação entre varejistas e agentes públicos, sugere-se que haja a criação de uma associação de lojistas do bairro, ainda inexistente. Assim, espera tornar possível, por meio da associação de lojistas, maior legitimidade nas reivindicações e na exposição mais eficaz dos interesses comerciais. Por lado dos agentes públicos, mostrou-se a necessidade de maior pró-atividade dos agentes na elaboração de um projeto de revitalização, observando-se os diversos *stakeholders* envolvidos nas obras, entres eles os comerciantes.

Também, verificou-se a importância de se incluir no projeto de revitalização do Largo da Batata, a compensação da perda das vagas de zona azul através da construção de novos estacionamentos. Havendo escassez de espaço, a obra deverá ser subterrânea.

Em relação à forma como é feito o financiamento das obras, explicado na síntese dos agentes públicos (pág. 80) e no contexto de estudo (pág. 28), acreditamos que deve haver um novo modelo de financiamento das obras, garantindo-se um processo mais igualitário e democrático nos leilões dos locais de construção, evitando-se que a possibilidade de aquisição das CEPACS seja exclusiva de grupos poderosos, deixando-se à margem os menores empreendedores. Assim, sugere-se que haja limite na proporção de venda dos imóveis para o certificado de garantia de uso desse local após a conclusão das obras. Ao invés disso, poderia se reservar um local aos pequenos comerciantes que também devem ter acesso às concessões públicas de comercializar no local diretamente adquiridas da prefeitura, sem a intermediação de um agente privado. Hoje, muitos pequenos empreendedores devem se submeter aos preços cobrados pelos grandes investidores, que tiveram acesso

“antecipado” aos certificados que garantem o direito de construção. A situação atual acaba por dificultar o surgimento de novos empreendimentos e a manutenção de pequenos comércios na região.

Além disso, sugere-se que haja uma tributação diferenciada aos pequenos comércios, pelo menos inicialmente, procurando diminuir a distância que separa as grandes lojas das pequenas lojas, funcionando como uma ajuda temporária.

Por fim, observando-se os polos comerciais norte-americanos e comparando-os com os polos comerciais brasileiros é evidente que os primeiros foram muito melhores planejados. Por parte do governo, houve a preocupação em se projetar uma área preparada para receber uma grande expansão n número de lojas e de pessoas. A grande diferença que se observa entre os dois países, Brasil e Estados e Unidos, é que naquele país os projetos são planejados com antecedência e a infraestrutura criada é voltada para o futuro, preparada para que o negócio se desenvolva e cresça. A suposição do crescimento do lugar, isto é, o seu progresso e expansão, permite que o plano inicial não se torne ultrapassado após alguns anos, como é visto em muitos projetos brasileiros baseados em um planejamento de curto prazo. É um visão futurista que não se verifica no Brasil. Enquanto em nosso país vemos o predomínio do jeitinho brasileiro, de se abrir um espaço aqui e outro alhures para a instalação de uma nova loja, nos EUA a expansão do local já é algo esperado. Esse modo de trabalho, baseado no crescimento do negócio no futuro, é bastante seguro e favorável à captação de investimentos. Sugere-se, assim, que o planejamento seja realizado a mais longo prazo e que os governantes não se atenham a reformas de curto prazo e resultados perenes para usarem em campanhas políticas.

#### 4- LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA NOVOS ESTUDOS

Esse estudo deve ser visto como um trabalho inicial e exploratório sobre o tema da revitalização dos polos varejistas de rua, e do projeto do Largo da Batata, em São Paulo, e portanto, os seus achados devem ser considerados conclusivos ou serem generalizados. Para um melhor conhecimento sobre esse importante tema, recomenda-se que novos estudos sejam elaborados que procurem investigar outros exemplos realizados no Brasil de projetos de revitalização de centros comerciais e polos varejistas de rua. A análise de um maior número de casos ajudará a mostrar as melhores práticas de políticas públicas e de parceria

público-privada adotadas, as quais poderão servir de subsídios para novos projetos, que efetivamente revitalizem o comércio de rua nas cidades brasileiras. A análise de *benchmarks* internacionais deverá também enriquecer o conhecimento nessa área. Sugerimos também que novas análises sejam realizadas nos próximos anos no Largo da Batata, com os diferentes *stakeholders* afetados pelas obras (moradores, novos ocupantes, antigos varejistas, novos varejistas, poder público) para melhor avaliar os pontos positivos e negativos das transformações ocorridas na região.

## 7. REFERÊNCIAS

BERMAN, B.; EVANS, J.R. Retail management. A strategic approach. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2007.

COLLIS, Nill, HUSSEY, Roger. Pesquisa em administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

EL-ADLY, Mohammed Ismail. Shopping malls attractiveness: a segmentation approach. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 35, n. 11, p. 936-950, 2007.

GEISMAN, Barbara. A renaissance in neighborhood and “main street” business districts. *Economic Development Journal*, p.65-72, Spring, 2004.

GUY, Clifford M. Classifications of retail stores and shopping centres: some methodological issues. *GeoJournal*, v. 45 p. 255-264, 1998.

HUTCHINSON, Judy; LOUKAITOU-SIDERIS, Anastasia. Choosing confrontation or consensus in the inner city: Lessons from a community-university partnership. *Planning Theory & Practice*, v. 2, n. 3, p. 293-310, 2001.

LACERDA, Norma; MENDES ZANCHETI, Sílvio; DINIZ, Fernando. Planejamento metropolitano: uma proposta de conservação urbana e territorial. *EURE (Santiago)*, v.26, n.79, p.77-94, 2000.

LOUKAITOU-SIDERIS, Anastasia. Revisiting inner-city strips: A framework for community and economic development. *Economic Development Quarterly*, v. 14, n. 2, p. 165-181, 2000.

MALHOTRA, Naresh. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PARENTE, Juracy G. Varejo no Brasil: gestão e estratégia. São Paulo, Atlas, 2000.

PARENTE, Juracy, KATO, Heitor. Localização Varejista. In: PARENTE, Juracy; LIMEIRA,

Tânia M.V.; BARKI, Edgard. Varejo para Baixa Renda. Porto Alegre: Bookman, 2008. cap.9, p. 167-189.

PARENTE, Juracy, MIOTTO, Ana P., BARKI, Edgard. Polos comerciais de rua. GV Executivo, v.6, n.6, Nov. / Dez., 2007.

SPOSITO, Maria E. B. Novos conteúdos nas periferias urbanas das cidades médias do estado de São Paulo, Brasil. Investigaciones Geográficas, n. 54, p.114-139, Ago., 2004.

TELLER, Christoph. Shopping streets versus shopping malls – determinants of agglomeration format attractiveness from the consumers’ point of view. The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, v. 18, n. 4, p. 381–403, Sep., 2008.

THOMAS, Collin, BROMLEY, Rosemary, TALLON, Andrew. New ‘high streets’ in the suburbs? The growing competitive impact of evolving retail parks. International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, v. 16, n. 1, p.43-68, Feb. 2006.

YIU, Chung Yim. A tenant-mix model for shopping malls. Working paper de Chung Yim Edward Yiu - University of Hong Kong - Department of Real Estate and Construction – Oct., 2009.

PARENTE, J; Miotto, Ana Paula; Plutarco, Flavia; Brandão, Marcelo, Pólos de Rua – Achados de Pesquisa Empírica na Cidade de São Paulo. Rio de Janeiro: XXXV Enanpad, 2011.

ROBERTSON, Stephen 2009 - “21 century hight streets”

LOUKAITOU, Anastasia -sideris - “revisiting inner-city strips”

PORTAS, Mary 2009- uk streets overview - Department for business innovation & skills:  
understanding high street performance

BBR 2012 – Parente e outros, 2012 – Polos varejistas de rua ou shopping centers?  
Comparando as preferências de baixa renda

<http://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/quanto-o-e-commerce-esta-mudando-o-varejo-tradicional/>

<http://ecommercenews.com.br/noticias/pesquisas-noticias/varejistas-ainda-nao-entenderam-o-poder-da-internet-afirma-executivo>

<http://www.deloitte.com/assets/dcom-brazil/local%20assets/documents/analise%20setorial%20varejo.pdf>

[http://www.titolivio.com.br/paginas/largo\\_da\\_batata.htm](http://www.titolivio.com.br/paginas/largo_da_batata.htm)

## **8. ANEXOS**

Apresentamos a seguir as entrevistas que obtivemos através do trabalho de campo. Por serem entrevistas de grande pessoalidade, o entrevistador julgou-se na condição de ir adequando as perguntas conforme a resposta do entrevistado, de forma a deixar a entrevista mais dinâmica e mais simplificada para o respondente. Por isso, as perguntas ao longo das entrevistas não estão necessariamente na mesma ordem daquela presente no questionário inicial.

### **ANEXO I**

Entrevista com pequenos comerciantes

#### **Entrevista 1**

Loja Corujinha

Dona Clara- Proprietária da Loja

Pesquisador: Como começou esta loja?

Resposta: A loja possui 37 anos. É uma loja tradicional de roupas para bebês. Foi criada por uma família japonesa que possuía outras lojas mas ao final restou apenas a unidade do Largo da Batata. Sempre houve grande circulação de pedestres pela calçada, muito em virtude dos diversos pontos de ônibus e de funcionários de outros comércios próximos. Após as obras o movimento diminui muito. Muitos negócios fecharam pela queda de movimento. Outros negócios, quando não faliram, foram desapropriados para as obras do governo, como a construção do metrô ou de praças. Eu acredito que essa queda seja em virtude de terem sido eliminados os pontos de ônibus aqui. Além disso, muitos funcionários, que eram também clientes nossos, foram demitidos ou transferidos.

P: Então tirar os pontos de ônibus diminui o fluxo de pessoas?

R: Sim. Pinheiros é um bairro de passagem. Se os ônibus deixam de circular por aqui, as pessoas deixam de passar aqui. Vão todas pelo metrô. Fora o cliente fiel, as pessoas não sabem que a nossa loja existe. Nosso faturamento caiu muito com essas mudanças da prefeitura. Outro ponto é que além dos nossos clientes que aguardavam no ponto de ônibus,

também tínhamos os clientes que moravam nas proximidades. Aqui sempre houve aquela mistura, área comercial com área residencial. Essa mistura, no entanto, não está ocorrendo mais. Muitos dos moradores estão se mudando. Seja pelo transtorno que essas obras estão trazendo para todo mundo seja pelo estresse que se tornou morar nessa área do Largo da Batata, uma região que vem perdendo seus aspectos que preservava a muitos anos, cedendo lugar para grandes prédios com escritórios comerciais. Aqui virou uma região estritamente comercial mas com espaço só para ricos. Nós que somos parte do pequeno comércio, que atende as classes mais baixas, estamos sem espaço por aqui.

Outro ponto também são esses diversos barzinhos que estão vindo para cá. Você anda pela rua aqui e encontra muitos barzinhos, lanchonetes. Isso antes não tinha. O que acontece é que esses locais acabam por atrair um público jovem, fazendo com que a região aqui perca sua identidade comercial e vire uma área de *happy hour*. São pessoas que não vem pra cá com a intenção de comprar nada.

Se alguém um dia pensou em elitizar a Avenida Faria Lima, ele vai conseguir. Você pode ver, tiraram os ônibus daqui. Não passa mais pobre por aqui.

Toda essa transformação começou com a intenção do prefeito Maluf de deixar a Av. Faria Lima igual ao seu início, lá no encontro com a Av. Hélio Pellegrino. As obras daquele lado todas já estão concluídas. Agora elas estão vindo para cá, estão em fase final. Vão conseguir mudar o público daqui. E nosso modelo de negócio fica comprometido.

Toda essa área aqui vai ser tomada por grandes escritórios. Nós estamos sendo induzidos a aumentarmos a qualidade de nossas lojas, mas fomos avisados tarde. Não temos incentivos para investimento e nosso faturamento já está comprometido. Os próprios camelôs, que vendiam seus produtos aqui por perto, também eram nossos consumidores. Eles são importantes para a economia. A economia informal desse país é um motor muito potente. Se querem corrigir isso deve ser feito de maneira correta, delimitando algum lugar específico para eles, e não o extermínio simplesmente. Eles são cidadãos que querem ganhar a vida. Isso é um problema social não puramente econômico ou tributário. E o papel do estado e corrigir o problema corrigindo a vida dessas pessoas, mas não eliminando-os.

Os 5 pontos de ônibus que estavam aqui na frente foram tirados. Uns foram para a R. Cunhagago (movimentação menor) e outros passaram para o terminal.

As nossas clientes que pegavam o ônibus ou faziam baldeações aqui na frente não vem mais. Ou pegam o ônibus lá em baixo no Terminal ou pegam o metrô.

P: Vocês já pensaram em ir para Shopping-centers?



R: Aqui na loja trabalhamos com produtos de boa qualidade, produtos melhores em relação à média. Esse é o nosso diferencial de negócio. Em shoppings não teríamos mais esse diferencial, visto que lá teríamos uma concorrência mais dura, e além disso, nossos gastos seriam bem maiores.

Outro problema grande que nós temos são os encargos trabalhistas. Como medida pública eu pediria que os encargos a funcionários sejam menores. Os trabalhadores devem ter seus direitos mas alguns deles são exagerados. Por exemplo a licença de 6 meses para mulheres com bebês recém nascidos. Isso acaba por dificultar a mulher jovem e saudável a conseguir emprego. Essas medidas devem ser eliminadas.

## **Entrevista 2**

Outlet Mundial

Dona Cida – proprietária

A Outlet Mundial é uma pequena loja localizada na R Cardeal Arco Verde. Em seus 4 metros de fachada, Dona Cida procura exibir uma grande diversidade de matérias, desde bandeiras do Brasil até vassouras. A loja possui 2 funcionários, um caixa e um atendente.

Pesquisador: A senhora pode nos contar um pouco da história da loja?

Respondente: Compramos a loja há 5 anos quando ela estava à venda. Eu e uma amiga minha, que já trabalhava comigo em outro negócio. No início começamos com pouquíssima mercadoria, cerca de 35 mil reais em capital investido. Foi investido quase tudo nos móveis e na aquisição do espaço. Aos poucos fomos comprando com todo o dinheiro que recebíamos mais mercadorias até que hoje temos a loja com bastante estoque. Chegamos aqui antes da reforma do Largo da Batata. O pior de tudo foi quando começaram a mexer na nossa rua. Ficamos sem vender nada. Precisamos colocar dinheiro do bolso para pagar as despesas mensais. Esse inferno durou 3 meses. Se nós não tivéssemos algum dinheiro guardado nós falíamos, porque tivemos nesse período grandes prejuízos. As reformas na rua foram a passagem de cabos e tubulações subterrâneas. Foram eliminados aqui da rua todos os pontos de ônibus e as paradas de peruas. Nosso faturamento diminuiu em 60% se compararmos a época que compramos com agora. Antes o pessoal estava ali na fila esperando o ônibus, olhava a loja e se lembrava de comprar algo ficava curiosa para entrar e dar uma olhada nas coisas.

P: Vocês tem alguma diferenciação em relação a outras lojas?

E: Olha, nossa diferenciação em relação às outras lojas é fazer com que o cliente possa encontrar diversos produtos em uma mesma loja. Eu invisto em algumas jogadas de marketing também. Procuramos oferecer algumas promoções também, do tipo: “mês de aniversário da loja, tudo com 10% de desconto”. Fizemos também a distribuição de panfletos aqui próximos à loja. Nosso último investimento é expandir a loja passando a oferecer roupas.

A clientela maior é o pessoal que trabalha pelo bairro. Que passa pela calçada, vê e compra.

P: Há alguma associação entre os lojistas? Houve alguma intermediação dos representantes dos lojistas com os administradores públicos que planejaram a obra?

R: Não há nenhuma associação que eu conheça. As obras foram feitas sem qualquer diálogo com nós comerciantes. Após o início da obra houve uma reunião entre os lojistas e os responsáveis pela obra. Fomos solicitar o reembolso dos dias de trabalho que ficamos parados. Eles não nos reembolsaram. Prometeram apenas acelerar as obras. Mesma assim fomos prejudicados com duas obras principalmente que afastavam os pedestres: a construção da praça aqui do lado, que durou 1 ano e meio e a reforma da rua, que foram 3 meses. Esses meses foram fatais para muita gente. Na rua próxima ao metro, por exemplo, que houve o bloqueio da rua por mais tempo, a maioria faliu.

P: A senhora já pesou em se mudar para shopping center?

R: Pensei em vender a loja para parar o negócio. Não temos condições de mudar para shoppings e caso mude desta loja, a mudança será para encerrar o negócio. Comecei este negócio pensando em minha filhas, que futuramente poderiam gerir o negócio. Mas todas viram as dificuldades que eu andei passando e não se interessaram pelo negócio. Em um shopping center eu acho que o meu negócio não teria vantagem. Primeira que as despesas são altíssimas e o público dos produtos que eu ofereço são para serem comprados ocasionalmente. Não imagino as pessoas indo para o shopping para comprarem algo em minha loja. Ela é mais direcionada para as pessoas que estão de passagem na rua e precisam de coisas pequenas e com baixo valor agregado. No shopping as lojas já são maiores, com coisas mais específicas. Por isso penso que minha loja não se encaixa nesse ramo. Meu modelo de negócio é mais simples e não conseguiria dar conta de arcar com as despesas do shopping.

### **Entrevista 3**

Largo dos Doces

Adriana - Gerente da loja

A loja Largo dos Doces chama a atenção pela grande área do negócio, possuindo uma fachada de mais de 10 metros. A loja está localizada na Avenida Faria Lima 744, e está situada em maior a outros tipos de negócio, como barzinhos, locais de música noturna, padarias, farmácias e outros pequenos varejistas. Sua área de concentração é do varejo de alimentos, vendendo também alguns produtos no atacado.

P: Quais forma os efeitos das obras que estão ocorrendo na região?

E: Melhorou visualmente. Fora a questão visual, no entanto, o faturamento caiu muito em consequência da diminuição do movimento de pessoas. Pela mudança dos pontos de ônibus, principalmente. Haviam muitas pessoas que passam por aqui devido a área baldeação e acabavam entrando. Nós tínhamos 5 pontos aqui na frente da loja. Muitas pessoas desciam desses pontos para irem para o metro ou trocar de ônibus e passavam aqui na loja. Tudo isso terminou. Comercialmente falando, as mudanças das obras não trouxeram nenhuma vantagem para os negócios, pelo contrário, diminui-se muito o tráfego de pedestres. Alguns pontos de ônibus foram transferidos para o novo terminal de pinheiros e outros foram eliminados mesmo, em virtude da inauguração da estação de metrô Faria Lima.

P: Há Alguma concorrência aqui?

E: Existe uma loja com o modelo de negócio similar ao nosso próximo à rua dos Pinheiros.

P: Como funciona o modelo de negócio da loja?

E: Temos vendas no Atacado e no Varejo. Quando as compras são no atacado, damos uma porcentagem de desconto a esse cliente, que varia de produto para produto. Em média de 5-10% do preço cheio.

E: A interesse da loja em mudar para Shopping centers?

P: Eu acredito que não. Para o nosso negócio a rua é mais interessante. Aqui circula mais gente, é mais dinâmico. Também tem a questão dos custos nos shoppings, que são bem mais elevados. Nossa loja aqui é bem ampla. Precisamos desse tamanho pois vendemos diversos produtos no atacado, o que acaba por exigir um estoque grande de mercadorias. No Shopping center nossa loja seria menor o que dificultaria seguirmos em nosso modelo de negócio.

P: Há algum projeto de expansão da loja?

E: No momento não. Já tivemos, mas pela queda que estamos tendo no faturamento, qualquer investimento no momento é impossível. Houve um grande achatamento na margem de lucros. Então, o plano de expansão ficou de lado.

P: você acredita que essa queda no faturamento se com muitos outros negócios na região ou a sua loja especialmente afetada?

E: Eu acredito que a queda foi geral.

P: Qual era a estratégia de expansão que a loja planejava antes da diminuição de seu faturamento?

E: O plano era expandir a rede, criando-se novas filiais. Tínhamos também muita clientela para o atacado em virtude dos diversos camelôs que vinham comprar aqui. Após a proibição dos camelôs o negócio foi bastante prejudicado.

#### **Entrevista 4:**

Supermercado Padrão

Alex- Gerente da rede

A loja de Supermercados Padrão está localizada na Rua Fernão Dias, Pinheiros, número 579.

Vindo da cidade de Panelas, interior de Pernambuco, aos 17 anos o Sr. Antônio, proprietário da rede, chega a São Paulo. Batalhando muito para realizar o sonho de tantos outros, de ter uma vida melhor. Instalando-se no bairro do Butantã, trabalhou desde o início no ramo alimentício. Junto com seu irmão abriu em 1991 seu primeiro comércio. Uma quitanda, inicialmente com 40m<sup>2</sup>, apenas 1 funcionário e 80 itens de produtos de hortifrúti. Ao passar do tempo, com a sugestão dos clientes, o comércio foi se adaptando as necessidades da região e com isso foi crescendo. Hoje com duas filiais (Av. Vital Brasil – Butantã e Rua Fernão Dias – Pinheiros), emprega cerca de 400 funcionários

P: Qual é o público que costuma frequentar o Supermercado Padrão?

E: Não é possível definir um tipo específico de público. Ele é bem variado, mas está sempre procurando oferecer o menor preço do mercado. Assim, ele consegue atrair todos os tipos de consumidores, desde os mais simples até um público de classes mais altas, como os moradores aqui da região. Nosso público é tanto o pessoal que pega ônibus e trabalha aqui perto, está de passagem e acaba entrando na loja como os moradores aqui da região. O público é bastante variado.

P: Como é a concorrência?

E: Temos um grande concorrente que é o Supermercado Futurama, localizado Rua dos Pinheiros. Nosso diferencial de negócio é o atendimento que procuramos dar ao cliente. O cliente acaba virando nosso amigo; chamamos pelo nome, acaba se tornando uma relação de proximidade.

P: Como você avalia as consequência da reforma do Largo da Batata para a região e para o seu comércio?

E: Eu acredito que quando a reforma for concluída e ficar tudo pronto vai ficar muito bom. Tivemos alguns problemas durante a reforma, como o bloqueio da rua, o que atrapalhou muitos o nosso negócio mas agora o movimento está retomando. Em relação ao movimento, as mudanças que as obras trouxeram não impactaram negativamente o nosso negócio. Eu espero que após a conclusão de tudo o movimento volte a crescer.

P: Há algum projeto de expansão?

E: Há projetos ainda estão em desenvolvimento e é necessário que sejam mantidos em sigilo.

P: A rede participa de alguma associação de rua?

E: Na filial de Pinheiros não é de meu conhecimento a existência de nenhuma associação regional.

## ANEXO II

Entrevista com grandes Varejistas

### **Entrevista 1**

Magazine Luiza

Amanda – Gerente da rede em São Paulo

A rede Magazine Luiza é uma das empresas líderes no mercado varejista. Ao longo de seus 50 anos de história, ela vem continuamente ganhando espaço no mercado. Sua receita no ano de 2012 aumentou quase 20%.

A loja tem 743 lojas em todo o Brasil. A maioria são lojas de rua, na proporção de 80-20%. Também uma grande parte do nosso faturamento vem de lojas online. Essas lojas se encontram principalmente em cidades do interior, onde seria alto o custo de levar todos produtos de uma loja comum para lá. Então há a loja física mas tudo é online. Não há estoques.

Pesquisador: Quais as vantagens você apontaria em relação a esses dois lugares: polos de rua e Shopping centers?

Respondente: A loja de rua atrai mais o público alvo da rede. Apesar do crescente aumento no número de pessoas de classes mais baixas nos shopping ainda temos um número grande de pessoas que estão acostumadas a realizarem suas compras nas ruas. Além disso, nos do Magazine Luiza acreditamos, a partir de nossos estudos, acreditamos que a frequência de clientes nas ruas de maneira mais distribuída entre os dias da semana e finais de semana, em quanto nos shopping centers esse movimento se concentra apenas nos finais de semana. O principal problema que temos com essa sazonalidade na demanda, o que na rua esse efeito é mais suave, é a quantidade de vendedores que definimos para esses locais. Torna-se muito difícil encaixarmos um número certo que balancei nossos retornos por funcionário com o atendimento que queremos dar para nossos clientes. Daí, prezando sempre pelo bom atendimento, os custos em shopping centers sempre são maiores.

P: Qual a relação receita x metro<sup>2</sup>, ticket médio e outros indicadores da loja?

R: A relação entre a receita e o espaço da loja é variável. Há pouca proporcionalidade entre ambas as medidas. Os resultados da loja são definidos pela localização da loja, pelo nível de



anúncios que o magazine investe no mês e outros fatores menos mensuráveis, como a inflação e a variação nos salários. O ticket médio está na faixa de 1 mil e 1,2 mil reais.

P: Segurança.

R: Temos 2 tipos de segurança. O risco de roubo – do tipo pessoas armadas entram e anunciam o assalto – e pequenos furtos por pessoas que se passam de clientes disfarçados e cometem o crime sutilmente. Para o primeiro tipo de crime a loja tem pouco controle sobre isso, já que não trabalha com nenhum tipo de segurança armada, apenas um sistema eletrônico de segurança. O índice de assaltos varia bastante de região para região. Na unidade do Largo da Batata é bem pouco comum essa situação, em virtude do alto policiamento e da região ser mais difícil para uma eventual fuga. Para os pequenos furtos temos seguranças na porta da loja, que localizam a pessoa e pedem para que ela devolva a mercadoria.

P: Expansão.

R: Atualmente o Magazine Luiza não tem intenção de adquirir novas redes, ação esta que ela costuma fazer com frequência. Hoje a ordem da casa é fortalecer internamente o negócio e suas unidades. A última aquisição foram as lojas do Nordeste (lojas Maia) e as lojas do Baú. A consolidação dessas duas grandes aquisições são a ordem do dia.

P: Como você considera a atuação pública nos polos varejistas de rua?

R: Falta principalmente um maior diálogo das prefeituras com os comerciantes da região afetada. Os resultados das obras devem auxiliar diversos agentes que delas são atingidos. Quando eu faço uma obra que melhore o asfalto e alargue as pistas mas elimino as áreas de zona azul, ao acabo melhorando o trânsito mas elimino a facilidade do estacionamento para os clientes e prejudico o comércio. Deve ser pensado o trânsito dos veículos, o paisagismo mais agradável. Mas todas essas ações os pedestres sentem. Se houver qualquer mudança brusca de seu hábito, que seja a mudança de um ponto de ônibus mais longe da loja que costuma frequentar ou a impossibilidade de parar o veículo próximo à loja, o consumidor acaba por mudar seu local de compra. E nós, que temos o modelo de negócio concentrado no cliente consumidor rua, acabamos saindo prejudicados. Diminui-se o faturamento, reduz-se a oferta de empregos e no final, gera-se um resultado negativo no saldo da balança entre os benefícios e malefícios gerados à sociedade.

P: Quais os critérios que o Magazine Luiza considera ao definir a localização de sua próxima unidade?

R: Muitas variáveis são analisadas. O principal ponto que damos atenção é a concorrência. Se a concorrência estiver tendo bons resultados naquela região é para lá que vamos nos instalar. E quando podemos, compramos essa rival. Essa é a política da empresa.

## **Entrevista 2**

Casas Bahia

Alex Cambia – Gerente Master das Lojas da rede em São Paulo. Gerente da loja em Pinheiros

Não precisamos falar que a Casas Bahia tornou-se referência no mercado do varejo. Com 60 anos de atuação no mercado nacional, a Casas Bahia conta com mais de 56 mil colaboradores, tem mais de 500 filiais e está presente em 15 Estados nas regiões Sul, Sudeste, Nordeste, Norte e Centro-Oeste.

P: Quais as vantagens você apontaria em relação a esses dois lugares: Polos de rua e Shopping centers?

R: O polo de rua é onde você pega a classe C, D e E, principalmente. Esse é o público alvo da Casas Bahia. Agora se você perguntar em relação a posição da Casas Bahia sobre o futuro, posso te afirmar que estamos atentos com as mudanças nos hábitos de compra dos consumidores. Muitas pessoas da classe C saíram das ruas e passaram a frequentar os Shopping centers. Isso se deve a maior comodidade de estacionamento, segurança, lojas melhores ambientadas, com mais produtos.

P: Sugestões de dinamização dos polos de rua.

R: Se observarmos as obras que estão sendo realizadas pela prefeitura aqui na região de Pinheiros podemos notar que o comércio caiu muito, em média 15%. A nossa empresa nesse bairro possuía 5 lojas. Agora possuímos apenas uma unidade, a da Theodoro Sampaio. Essas ações de “melhorias”, no entanto, afetaram negativamente o comércio. Hoje as ruas não possuem uma localização adequada dos pontos de ônibus. O cliente não os encontra próximos aos locais que quer chegar, as pessoas ficam perdidas. O shopping, por outro lado, que tem a sua localização definida simplifica a sua localização pelas pessoas a acaba por ser uma opção mais cômoda e prática. Hoje existem shopping centers que oferecem condução. Em outros shoppings, existem estações de metrô dentro deles. Como as lojas de rua vão ganhar essa briga? São diversas comodidades oferecidas ao consumidor que os polos de rua não conseguem oferecer. As lojas de rua ficam à mercê de pichadores, que acabam por desvalorizar a loja, atos de vandalismo e de saques. Inúmeras lojas das Casas Bahia já foram saqueadas ou assaltadas esse ano. Voltando à Pinheiros, aqui não encontra-se mais estacionamentos. Se você encostar o carro na frente da loja por 5 minutos já vem policial te multando, quando seu carro não é guinchado. É uma indústria das multas. E isso prejudica nosso serviço. O polo de rua sofre por isso. Deve-se observar com cuidado para que e para

quem são esses benefícios gerados pelas reformas. O tratamento dos camelôs, por exemplo. É um problema, sim. Mas eles não podem ser tratados como criminosos. Deve ser encontrada uma forma de solucionar o problema dos camelôs, através de uma medida política competente. É algo que dava condições de vida a milhares de pessoas. Os camelôs atraíam as pessoas. Tirou-se os camelôs e o fluxo de clientes diminui enormemente.

Um outro movimento que estamos observando é que hoje, com a queda do fluxo de pessoas aos polos varejistas de ruas, as grandes redes estão saindo dos polos e entrando no bairro, indo diretamente de encontro aos clientes. Se entrarmos no Jardim São Luis, Capão Redondo e etc. vamos observar as grandes redes instaladas ali. E não existem polos de ruas ali. Os polos de rua estão ficando obsoletos aqui em São Paulo. Os polos agora só se forem de bairros. Mercado Dia, Mini Extra. São exemplos dessa situação que eu acabei de comentar. É o comércio indo até o cliente e não mais o cliente vindo até o comércio.

A dificuldade em “bater” de frente com os shopping centers está cada vez mais visível. Uma linha de móveis hoje das Casas Bahia não consegue atingir 80% das projeções e dos resultados que tinha no passado. Um shopping D&D, por exemplo, é muito mais atrativo. Lá o cliente encontra diversos produtos, diversos preços e diversas produtos. Além disso, eles encontram estacionamento, comodidade, segurança.

Praça Ramos, Braz, Santo Amaro, Osasco. Todas essas áreas poderiam ter um crescimento muito maior. Falta o diálogo do governo com os comerciantes. Faltam ações públicas que parem de trabalhar com o trade-off, melhora-se o trânsito na região mas desestimula a vinda do cliente para a loja. Outro ponto que é importante observar é que a prefeitura e o governo do estado não trabalham juntos. Eles fazem medidas separadas para depois poderem colocar a tarja de seus governos. Isso acaba por impedir resultados que poderiam ser muito melhores e mais eficientes para toda a sociedade.

O grande fato que marcou a rede nesses últimos foi a progressiva diminuição do movimento de pessoas pelos polos de rua. Na região de Pinheiros houve o fechamento de 4 lojas e demissão de 250 funcionários. Hoje o comércio não tem força para falar e o governo não escuta. Não há uma decisão em conjunto de ambos. Olha você vai reformar essa rua, mas e o zona azul, como vai ser? Qual estacionamento que será construído para compensar a perda das vagas de rua? Tudo isso não é pensado. É preocupação é trânsito. É carro. O comércio fica em segundo plano.

P: Quais são os planos de expansão da Casas Bahia?

R: a rede tem o objetivo de nos próximos anos estar presente em todos os Shopping center, acompanhando a mudança de comportamento do consumidor.

P: Como é definida a localização de uma nova loja em um polo de rua?

R: Hoje a Casas Bahia está presente em todos os grandes polos de rua. Nesses polos misturam-se as classes a todas podem comprar na Casas Bahia. Fazemos condições de pagamento desde aquele mais simples e que não tem o dinheiro naquele momento, até pessoas que podem pagar à vista mas desejam a credibilidade da Casas Bahia e a segurança que seu produto será entregue e dentro do prazo. Os polos varejistas de rua são, portanto, um ponto estratégico onde a rede se encaixa perfeitamente.

P: Qual o ticket médio da loja e o custo de locação?

R: 480 reais. As outras informações são confidenciais.

P: Sugestões para melhora dos polos de rua.

R: A minha concepção é que a prefeitura e o governo do estado devem trabalhar conjuntamente e dialogando com os agentes envolvidos na área a ser modificada, sejam eles moradores ou comerciantes. Acredito que o metrô é o meio de transporte mais eficiente para uma cidade como a de São Paulo. Se queremos aumentar o movimento de pessoas precisamos primeiro que elas consigam se locomover. Precisamos de mais estações e mais próximas aos polos de rua. Uma segunda medida essencial para a saúde dos polos de rua é a oferta de estacionamento. Minha sugestão é a construção de estacionamentos subterrâneos. Na minha visão, o valor arrecadado com os clientes que parassem seus automóveis ali seria maior do que aquele coletado através de multas. Todo o ciclo torna-se mais saudável, pois as vendas voltariam a crescer e, por sua vez, o recolhimento de impostos pelo governo também. Por fim, o paisagismo é importante também para trazer aquele toque de aconchego ao cliente. Isso hoje é quase inexistente na cidade. A prefeitura precisa nos dar mais autonomia e reconhecer a importância do diálogo. Não possuímos sequer uma associação de lojistas de bairro que possa defender nossos interesses junto à prefeitura.

### **Entrevista 3**

Lojas Marabraz

Sr. Alex – Gerente da Loja do Largo da Batata

A rede Marabraz é uma das principais redes varejistas de utensílios domésticos do país. A história da Marabraz começa em meados dos anos sessenta, com um pequeno comércio familiar montado na zona norte paulistana. Em meados de 1986 foi inaugurada a primeira loja com o nome “MARABRAZ” na Vila Nova Cachoeirinha. A Marabraz é especializada em móveis. Focada nas classes C, D e E. Atualmente a rede conta com cerca de 2000 funcionários e mais de 100 lojas no Estado de São Paulo.

P: Como é a distribuição das lojas da rede?

E: Temos lojas espalhadas em shoppings e em bairros. A proporção é de 80% em bairros e 20% em Shopping centers. O nicho de atuação das Lojas Marabraz é o segmento popular. Este segmento tradicionalmente tem a tendência de frequentar mais as ruas do que os shopping centers. E é no comércio de rua que toda a nossa história se estende. Devido às obras no Largo da Batata, afetou-se um pouco a presença do nosso público alvo. É muita bagunça e o cliente não tem vontade de vir aqui. O consumidor acaba preferindo o estacionamento. Ele quer conforto, estacionamento. Porém o bairro é o lugar que o pessoal de baixa renda está acostumado a vir. Nós tínhamos um movimento bem melhor antes do início das obras aqui na região. O movimento pode no futuro vir a melhorar, mas atualmente ele está menor do que no passado. Placas de proibido estacionar, as diversas obras de pavimentação. Isso acabou espantando o público.

P: O senhor pode quantificar o quanto a loja foi atingida pelas obras?

E: Nós tínhamos 3 lojas aqui na região. Devido a construção do metrô, tivemos que fechar duas unidades, restando apenas uma única unidade da Theodoro Sampaio. As duas lojas fechadas se localizavam em pontos estratégicos e eram ótimos pontos de venda. Outros transtornos que acabamos tendo com o fechamento de lojas é a necessidade de ter de demitir funcionários.

P: Qual a estratégia de expansão da Marabraz?

E: Ela é uma rede muito estratégica e que anualmente vem abrindo muitas lojas, devido ao seu bom crescimento. Interior, litoral e capital de São Paulo é a sua área de concentração. Recentemente iríamos abrir uma nova filial no novo empreendimento comercial que iria ser

construído aqui mesmo, no Largo da Batata. No entanto, constatou-se irregularidade na obra e esta foi embargada. Estamos agora em um momento de indefinição.

A Marabraz está na Theodoro Sampaio há mais de 10 anos.

P: Como o senhor compararia polos de rua com shopping centers?

E: Shopping tem algumas vantagens que não tem na rua. Por exemplo, uma classe social um pouco mais alta procura ir no shopping por segurança, por comodidade, pela praça de alimentação, pelo estacionamento no local. Porém, podemos visualizar aqui na loja um público bastante diversificado. Pode-se dizer que está é uma singularidade no Largo da Batata se comparada com outros polos de rua. A diversidade de classes que frequenta aqui a loja pode ser explicada pelos mais de 50 anos de tradição que a região do Largo da Batata possui, reconhecida como importante polo comercial. Muitos clientes de diversas áreas de São Paulo. O consumidor vem para cá com a intenção de comprar até mesmo mais de um produto. As obras de revitalização e reurbanização que estão ocorrendo estão trazendo muitas mudanças para a região. Por um certo ponto de vista isso é bom. Mas quantas famílias já não tiveram que fechar a porta de seus negócios, quantas lojas que faturavam de 500 mil a 600 mil tiveram que encerrar suas atividades – como foi o caso da Marabraz. Esteticamente é muito bonito, mas e comercialmente? O quanto a prefeitura não está perdendo também de recolhimento de impostos. Quanto de lucro gera uma praça dessas que eles estão construindo de centenas de metros quadrados? Quantos empregos isto está gerando? A reurbanização deve ser realizada voltando-se para beneficiar os polos comerciais e atrair o público para cá. O metrô é muito bom para a população mas ele está lá em baixo. E em cima não poderia ter sido feito um polo de rua mais organizado? Eles falam muito de camelôs mas eles pagam impostos também. E foram todos proibidos.

P: E em relação à segurança?

E: Particularmente, na região de Pinheiros a segurança está boa. Existe uma base da PM há poucos metros da loja e soldados da PM ficam circulando pelas ruas durante todo o dia.

P: Quais as mudanças nos polos de rua que deveriam ser realizadas para auxiliar o Polo de Rua comercial de Rua?

E: Primeiro, retirar as placas de proibido estacionar, que estão espalhadas por todos os lugares. O cliente não tem onde parar aqui próximo e nós perdemos vendas com isso. Sugiro que essas placas sejam mais flexíveis, por exemplo, permitindo-se o estacionamento nos finais de semana. O proibido estacionar acaba levando embora para sempre o cliente, que passa a utilizar o Shopping center.

P: Comente sua opinião sobre o futuro dos polos de rua.

E: A gente espera sempre o melhor. Mas, para que possamos acreditar em um cenário otimista para lojas de rua, temos que contar com a ajuda da prefeitura. Isso não é o que está acontecendo. Quem gera lucro para a prefeitura é o comércio. Deve-se focar primeiramente nas medidas de auxílio ao comércio. Uma vez garantida a saúde financeira da região, aí sim, trabalha-se na parte da urbanização, mas como segunda etapa. Primeiro, garante-se a arrecadação da prefeitura e após isso investe-se nas praças, no paisagismo. É necessário dar mais vida a toda essa região. Entretanto, a ordem que essas mudanças estão ocorrendo está equivocada. Deve-se entrar em contato com os lojistas, entender as demandas do comércio. Não foi realizada nenhuma apresentação de projeto para os lojistas.



#### **Entrevista 4**

Everson – McDonald's

Gerente de loja localizada na Avenida Faria Lima

P: Quais foram as consequências das obras de revitalização realizadas pela prefeitura para a sua loja?

E: Durante a obra houve uma redução no movimento. Os pedestres tinham dificuldade de circular e acabavam deixando de vir até aqui. Após o término das obras eu acredito que esse movimento irá voltar ao normal ou ainda melhorar. Houve a eliminação de muitos pontos de ônibus ao longo de toda área o que acabou por prejudicar um pouco o movimento. Esse impacto foi sentido menos por nós talvez, devido a nós estarmos localizados no trecho da Av. Faria Lima onde os pontos de ônibus foram mantidos.

P: Por que você acredita que depois da obra o movimento de consumidores irá aumentar?

E: Eu acredito que as novas obras que estão em fase já de conclusão no Largo da Batata vão atrair mais consumidores para o local. As obras, as quais me refiro, são a praça, ao lado do metrô, e a construção de um Shopping center, na esquina da Avenida Faria Lima com a rua Theodoro Sampaio. No entanto, a eliminação dos pontos de ônibus espalhados na região, acaba afetando a minha demanda de clientes. Ao certo, eu não sei exatamente o que será feito. Depende do que eles farão. Um shopping center próximo aqui do restaurante contribui para o maior fluxo de pessoas. É interessante que qualquer obra que seja feita, ela seja atrativa para mais pessoas virem até à região.

P: Qual o público que mais frequenta o restaurante?

E: É o público de escritório. Ainda que os pontos de ônibus atraiam consumidores, o principal público é o pessoal de escritório.

P: Então o senhor acredita que, no geral, as obras serão positivas para o McDonald's?

E: Se houver a criação de novos empreendimentos comerciais, a mudança é positiva para o restaurante, já que atrai mais pessoas à região e acabam consumindo mais no restaurante. No entanto, não tenho qualquer informação sobre o que está ocorrendo nas obras. Não houve qualquer consulta antes ou durante a realização das obras. A prefeitura não pergunta ou conversa nada. Por exemplo, fecharam a calçada aqui na frente, quebraram tudo, e o meu comércio acabou sendo bastante prejudicado. Não teve o impedimento de entrada do cliente na loja, mas houve queda na quantidade de consumidores aqui no restaurante.

P: Em relação aos shopping centers, quais os benefícios que o senhor enxerga quanto à lojas em shopping centers e lojas nos polos de rua?

E: Shoppings centers acabam por oferecer maiores atrativos ao cliente, como a diversidade de lojas, praça de alimentação, eventos/promoções e o estacionamento no local. Tudo isso nossa loja de rua não pode oferecer. Por outro lado, o nome do restaurante é muito forte e fica bastante visível na rua, daí sua vantagem ante os shopping centers. Aqui o público padrão é C e D, o que nós acreditamos que esses segmentos ainda frequentam mais as lojas de rua.

P: Da onde vem esse público C e D, visto que a região de Pinheiros apresenta grandes escritórios e residências de alto padrão?

E: Há muitos escritórios aqui sim, mas eles tem funcionários bem variados. Aqui temos mais telemarketing, empregos de menor importância. Não como na Av. Paulista, que há grandes bancos. Nossa demanda também não é proveniente residência aqui no contorno, até porque elas não estão muito próximas aqui e há a oferta de restaurantes com um padrão superior mais próxima a esses locais.

P: Se você pudesse propor alguma medida pública de melhora na região, o que seria?

E: A construção de uma praça, um local para eventos como shows e exposições ao público. Isso acabaria por atrair mais gente aqui para o restaurante.

P: E em relação ao estacionamento?

E: o estacionamento é bem difícil aqui na região. Eu mesmo tenho que vir de transporte coletivo, já que os estacionamentos particulares aqui da região são bem caros.

## ANEXO III

### Entrevista com Agentes Públicos

#### Entrevista 1: Angelo Salvador Filardo Junior

##### Subprefeito de Pinheiros



Pesquisador: Boa tarde Sr. Subprefeito. Obrigado por me receber. Essa entrevista visa compreender melhor os polos de rua de baixa renda em São Paulo e o processo de realização das obras.

Entrevistado: toda obra em São Paulo é realizada através de 2 órgãos. A SPurbanismo e a SPobras. A primeira planeja e gerencia a obra e a segunda a executa. Toda subprefeitura, se a obra que será realizada compreender ao seu espaço de administração, deve ser ouvida e ter suas sugestões e opiniões levadas em consideração no momento em que a obra é planejada e durante o seu período de execução. A execução de qualquer obra na cidade pode partir de duas formas: ou uma decisão municipal que faz parte do plano diretor municipal, que é estabelecido a cada 10 anos e revista a cada gestão, ou de solicitação de uma subprefeitura. Por isso, acredito que não poderei responder a algumas perguntas por não ter o conhecimento sobre elas.

P: Esses 2 órgãos que o senhor comentou estão associados com qual secretaria municipal?

E: Eles envolvem a participação de duas secretarias. A secretaria do desenvolvimento urbano e a secretaria do desenvolvimento, trabalho e empreendedorismo.

P: Existem projetos de revitalização dos Polos Varejistas de rua de baixa renda?

R: No largo da Batata, que existe um perímetro amplo, entre o metro Faria Lima e a rua Matheus Grow, temos um grande polo varejista de rua e que atende a diversas classes sociais, desde a mais baixa até a classe alta. Lá estão sendo realizadas diversas obras que visam melhorar o trânsito e a aparência do local. Estão sendo construídas novas ciclovias. As obras, atualmente, já estão sendo concluídas. Estamos no processo de fechar a obra. Elas acabaram afetando o comércio local mas esperamos que com a conclusão da obra esse prejuízo seja recompensado.

P: Existem parcerias público-privada na realização dessas obras?

R: Sim. Os recursos para a obra da Operação Faria Lima são provenientes de recursos que vêm do setor privado. Os futuros empreendedores imobiliários do local acabam por pagar antecipadamente as taxas que teriam que arcar com a construção de suas obras, para em troca terem seus direitos de construírem garantidos. Essas taxas recolhidas pela prefeitura acabam por financiar a obra. Na definição de qual empresa irá executar a obra é selecionada aquela que apresentar o menor orçamento.

P: Quando há obras do tipo Operação Faria Lima, como é a participação da Subprefeitura? Bom, a palavra final é sempre deles (SPurbanismo e SPobras). Eles tem uma grande equipe que trabalha exclusivamente para a elaboração do projeto e a execução de obras. A prefeitura é sim ouvida, mas a palavra final é sempre deles. O projeto já vem fechado então você [subprefeito] não tem muita conversa. O nosso principal problema é durante a gestão da obra. Muitas reclamações chegam à Prefeitura e nós repassamos à SPobras. Entretanto, essa comunicação é fraca e nós somos poucos ouvidos. Isso é um ponto que ainda precisamos melhorar na gestão das obras em geral. Gestão de obra é sempre a parte mais complicada de todo o processo, pois existem duas dinâmicas: a dinâmica da eficiência da obra, que diz qual a forma mais eficiente e rápida de se fazer a obra, e a dinâmica do processo, que calcula os impactos que a obra terá sobre a vizinhança durante a sua realização. Para a obra o melhor é fecha tudo e faz a obra. Para o entorno essa é a pior medida. Então existem pressões que vem de lados contrários e geram conflitos.

P: Sobre esses conflitos, como se busca um entendimento?

E: Eu entendo o seguinte. O comércio vive de movimento. Por definição a obra interrompe o movimento. O que ela pode é minimizar isso ou não. Agora você imagina ter um comércio em uma rua, que você terá que enterrar a fiação, reformar as calçadas, etc, existe um certo período que o comércio será atingido. Diversas regiões na cidade já sofreram com essas obras, como a região da cidade Jardim. Mas eu acredito que após a finalização da obra ocorrer a recuperação desse comércio. É importante que haja sempre a conversa para que a gestão da obra sempre possa minimizar os impactos àqueles atingidos pelas obras. Impacto zero é impossível.

P: Após a conclusão dessas obras, quais são os benefícios que os comerciantes vão receber?

E: Irá ocorrer o mesmo resultado que obtivemos na Oscar Freire ou na Cidade Jardim. Um ambiente muito mais organizado, uma ambiência mais qualificada são atrativos para o movimento naquela região. Tem-se uma melhoria nas condição de movimentação das pessoas. Esse lugar acaba por valoriza-se e ser reconhecido com um bom lugar comercial.

P: Através de pesquisas que eu realizei recentemente na região do Largo da Batata eu presenciei grandes críticas sobretudo a 2 pontos: a eliminação de áreas de Zona Azul, onde os carros podiam estacionar próximos a loja de suas compras, e a eliminação dos pontos de ônibus, onde acabava por atrair diversos clientes para dentro das lojas. Qual a solução para essas duas questões?

E: Essas duas questões estão fora do âmbito da subprefeitura. A gestão do zona Azul é de responsabilidade da Companhia de Engenharia e Tráfego da cidade de São Paulo (CET) e a localização dos pontos de ônibus, a responsável é a SPtrans. Como opinião própria, existe uma lógica em relação a pontos de ônibus que ela deve anteceder outras. O acesso ao largo da batata pelas pessoas que pegavam esses ônibus passa a ser feito via metro Faria Lima. Muitos pontos de ônibus que antes eram necessários estarem ali passam a ser atendidos pelo metro. O metro acabou por eliminar a necessidade da presença de grande número de pontos de ônibus. Os pontos remanescentes foram remanejados e concentrados na estação de Pinheiros. Todas essas alterações acabam por alterar levemente o tráfego de pedestres. No entanto, as pessoas continuam ali. A cabe ao comércio se readaptar a esse novo movimento de pedestres. Todo comércio está sujeito a este tipo de mudança.

P: sobre um dos problemas que foram mais apontados pelos comerciantes, o zona azul, há projetos para solucionar-lo?

E: Que eu saiba não. Existem estacionamentos subterrâneos nos novos terminais como o de Pinheiros, e acaba também por ser uma opção de estacionamento para os consumidores do largo da Batata. Deve ser estudado com cuidado os impactos que tudo isso está gerando. É importante notar que a ponte de tráfego principal mudou do largo da Batata para o metro Faria Lima com a estação Pinheiros, e lá foram construídos novos estacionamentos. No Largo da Batata, especificamente, eu não sei qual será a solução para esse problema. Não me consta o conhecimento de projetos que visem a implementação de novas vagas naquela região, o que quer dizer que não existem.

P: Qual a importância dos polos varejistas de rua?

E: o shopping center leva uma série de externalidades positivas do polo de rua para dentro da loja. A rua passa a ser o corredor do shopping mas com muito mais conforto e técnicas que façam com que o cliente se sinta confortável, como o piso plano, a climatização adequada, o paisagismo bem cuidado. Somado a tudo isso, você ainda não encontra problemas de estacionamento. Apesar de todas as vantagens que o shopping center leva, nós estamos certos da importância dos comércios de rua, no que se refere a movimentação da

economia e geração de empregos. O estado deve estar comprometido com o oferecimento de segurança pública e outros auxílios a esses comerciantes.

P: O senhor comentou da mudança do fluxo de pessoas, que tende a sair do Largo da Batata e deslocar para a estação de trem e ônibus de Pinheiros. O comércio também acaba por ter que se adaptar a essa mudança de fluxo.

E: Exato. A localização comercial do Largo da Batata eu acho que vai sofrer. Mas essa é uma impressão. Agora irá surgir uma nova localização comercial. Do ponto de vista do comerciante, a questão é mudar de lugar. Do ponto de vista do dono de imóvel será uma desvalorização do ponto comercial momentânea mas que pode se tornar ao longo dos anos uma nova área valorizada. Como o mercado vai realizar isso é bastante fora dos instrumentos de gestão que temos hoje.

P: Muito obrigado.

## **Entrevista 2**

Vladir Bartalini

Superintendente da SPurbanismo

P: Como é feito o planejamento para a revitalização nos polos de rua?

Aqui ficamos muito mais na estrutura física. Por exemplo, recebemos a demanda de que uma rua está com muito trânsito e deve ser reformulada a sua dinâmica viária. Então aqui realizamos esse projeto que é mais voltado para a área arquitetônica. O que desenvolvemos é um projeto urbanístico.

O projeto do Largo da Batata tem o objetivo renovar toda aquela região, deixando-a mais “atualizada” e com a cara de São Paulo. Verificamos que o comércio daquela região estava perdendo o “gás” e estava no momento de uma revitalização naquela área. A mudança no padrão daquela área, que acaba aumentando devido mudança do público que costuma frequentar aquela região, vai levar a criação de um novo comércio voltado para um público com outro perfil.

P: Houve algum diálogo ou auxílio aos comerciantes que vão perder espaço com as obras da Faria Lima?

E: Ao fazermos um obra que visa o desenvolvimento da cidade é complicado sacrificarmos essa obra ou aquela por que vai elevar o padrão daquela região. Isso é algo inerente ao progresso.

P: Como foi realizada a elaboração do projeto do Largo da Batata?

E: A operação do Largo da Batata começou com uma diretriz que era tirar os terminais de ônibus daquela região, pois estavam em lugares que eram considerados inadequados para abrigarem aquela grande quantidade de pessoas. A ideia era colocar os terminais próximos a estação de Pinheiros. Também queríamos aproveitar a retirada dos pontos de ônibus para fazer um projeto de reurbanização ali. Mais áreas para pedestres, melhorar o tráfego viário e uma decorrência disso foram algumas desapropriações.

P: A eliminação dos pontos de ônibus acabou por prejudicar o movimento de clientes nos comércios da região. A prefeitura levou em consideração esse ponto ao implementar a obra?

E: Para nós melhorarmos a área de movimentação dos pedestres nós precisávamos reurbanizar aquele local. As calçadas acabavam por servir como pontos de ônibus. Ao realizarmos as obras, nós pensamos em permitir uma melhor movimentação de pedestres.

P: Também houve a redução nas áreas de estacionamento, com a eliminação do zona azul. Foi pensada alguma solução para isso?

E: aquela região está muito bem servida com transporte coletivo. A nossa função, como administração pública, é desencorajar as pessoas a utilizarem seus veículos individuais e passarem a fazer uso do transporte coletivo. Diversos ônibus e estações de metrô estão próximo dali.

P: quando vocês tiraram os pontos de ônibus, e fizeram toda a revitalização da área – eliminara-se os camelôs – acaba-se por aumentar o padrão do público que frequenta a região. Isso não leva ainda mais o aumento do uso de automóveis?

E: É exatamente o oposto que queremos propor. É fazer com que as pessoas deixem de usar seus carros e prefiram o transporte público. Colocamos o que existe de mais moderno no mundo no que se refere a transporte público – por exemplo a linha amarela do metro- para justamente agradar a todos os públicos.

P: A Casas Bahia, uma rede de lojas que atende diferentes públicos e classes, baixas e altas, também vêm reclamando das mudanças que estão ocorrendo devido às obras públicas. Das 5 lojas que possuía na região, restou-se apenas uma. O que o senhor diz sobre isso?

E: Estamos em um processo de transição. Se fecharmos a conta agora ela dará negativa para todo mundo. A período das obras é o mais traumático. Os resultados vem depois.

P: Qual a alternativa que esses pequenos comerciantes tem no novo Largo da Batata?

E: na medida que possibilitamos as pessoas a se movimentarem com mais facilidade nas ruas a tendência é melhorar o comércio. Foi o que aconteceu no polo varejista de Água Branca, onde desenvolvemos um grande projeto de revitalização e o fluxo de pedestres aumentou muito. Isso é o que esperamos para o Largo da Batata. Com esses avanços que esperamos para a área, se houver a mudança do perfil dos consumidores, o comércio, por sua vez, terá de se adaptar a esse novo padrão de consumo. No projeto de Água Branca desenvolvemos centros comerciais. São vários prédios que funcionam ou como escritórios ou como áreas residenciais e na parte de baixo são comércios.

P: Qual a importância de um polo de rua para o senhor?

E: Quando mais pessoas na rua, melhor é para todo mundo. Melhora a segurança, temos uma cidade mais saudável, melhor para a economia. Nós da prefeitura sempre vamos buscar manter a saúde do comércio de rua. Se você notar, as ruas que apresentam um bom comércio são mais prósperas. Veja aqui na região central ou na própria Avenida Paulista. Diversos



prédios são escritórios mas possuem o comércio em baixo. As pessoas trabalham e podem realizar suas compras no mesmo local. Isso é unir o útil ao agradável.

P: Ao realizar essas obras, qual a interlocução da prefeitura com os comércios da área?

E: Temos audiências públicas, convocações de reuniões. São formas que criamos para poder garantir que nossas obras sigam o caminho correto.

### Entrevista 3

Miklos Pal Hromada

Coordenador da Secretaria de Desenvolvimento Urbano do município de São Paulo

*Ex diretor de Marketing da Nielsen*

*Formado em administração de empresas na Fundação Getulio Vargas*



Sr. Miklos foi um dos entrevistados mais atenciosos que entrevistei ao longo de toda a pesquisa. Ele ficou muito interessado na pesquisa e, por também ter feito FGV, concedeu uma atenção especial a meu trabalho. Foi uma longa conversa de aproximadamente uma hora em que acabamos abordando diversos assuntos que iam além do tema dessa pesquisa, como um breve relato de sua biografia, sua nova fase na vida pública e alguns pensamentos sobre o futuro da cidade. A seguir, transcrevo a entrevista.

Nessa nova gestão do Haddad, algumas coisas mudaram. Comparando com o Kassab, essa gestão está voltada mais à parte social. Temos diversos projetos que buscam o desenvolvimento urbano e estão em processo para aprovação ou, se já aprovados, para execução. Para a realização de um projeto na cidade temos que passar por algumas etapas. Primeiro verificamos a existência de alguma necessidade de melhora na cidade. Assim formulamos o projeto e as nossas intenções de mudança ou melhoria. Feito isso o projeto é enviado para a Câmara, onde é aprovado ou não. Quando aprovado finalmente podemos iniciar a execução do projeto.

Atualmente um projeto que se destaca é o Desenvolve São Paulo. Este projeto visa a criação pela secretaria de um grande órgão e que até o final do ano será regulamentado. A agência Desenvolve São Paulo será implementada dentro das 32 subprefeituras da cidade de São Paulo. Ela será composta por duas pessoas da Prefeitura de São Paulo, duas pessoas da Caixa econômica federal e duas pessoas do Sebrae visando atender o empresariado e os

empreendedores de cada uma dessas 32 subprefeituras e facilitar que os investimentos naquela região sejam realizados.

Um outro projeto que estamos fazendo, que na verdade é uma novidade, é a implementação de parques tecnológicos. Esses parques são grandes infraestruturas com institutos de pesquisa, academias para universidades e visa criar no campo da inovação a tecnologia necessária para a formação e especialização das pessoas. Esse trabalho está sendo feito por parcerias, governos estaduais e federal e também com parcerias com empresas privadas. A Microsoft, por exemplo, vai doar milhões de dólares em softwares que irão contribuir para a formação dos alunos. Por que a Microsoft faz isso? Esse é o marketing deles. Para eles é muito mais importante formalizar a operação deles com o mercado. É um plano de fidelização. As pessoas passam a se acostumar a usar o software. Já temos em andamento o grande parque tecnológico da Zona Leste, outro na zona noroeste e um terceiro na zona sul. Essas três regiões não foram selecionadas aleatoriamente. São as 3 regiões que apresentam grandes gargalos educacionais, isto é, existe um grande número de pessoas com baixa formação educacional, e essas pessoas acabam por ser o gargalo para o desenvolvimento da cidade. Queremos incluir dentro da vida dessas pessoas lugares em que elas possam conhecer, crescer e se capacitar. No lado das empresas, nós vamos incentivar para que elas se instalem perto desses parques tecnológicos. Isso vai ser de grande valia para a melhora em toda a dinâmica da cidade. A ideia é fazer com que as pessoas se desloquem menos para os seus trabalhos. Se possível, queremos criar polos econômicos especializados em um determinada área. Por exemplo, nos Estados Unidos toda a produção é dividida em regiões. O *cotton belt*, o *corn belt*, o *silicone belt*, o *manufacturing belt*. Todos esses *belts* servem para facilitar a produção de determinado produto. Esse modelo é o que estamos querendo trazer para cá. Isso não ocorre apenas na área da produção. Na área de formação educacional também. Encontramos na região de Boston um grande polo de ensino de medicina. O polo educacional ali é quase 3 vezes maior do que a cidade universitária da Universidade de São Paulo. São 18 prédios apenas para a área de medicina. Pelo menos 20 universidades de ponta estão localizadas na cidade de Boston. Você tem os melhores hospitais lá. Então são especialidades que vão sendo criadas para facilitar o desenvolvimento. Isso facilita o investimento, o empreendedorismo. Isso é possível a partir de uma decisão pública. De incentivos. É lá que está esse tipo de negócio. É lá que se concentram os investimentos. É justamente isso, acompanhado do prato de dificuldades de São Paulo, que estamos tentando implementar aqui. Em resumo nós queremos capacitar as pessoas dessas periferias para que

pouco a pouco essas empresas passem a se instalar ali. Se nós queremos que periferias se tornem grandes polos econômicos, nós precisamos capacitar os moradores daquela região. Para se construir um grande prédio será necessário marceneiros, eletricitas, chefe de obras, jardineiros, restaurantes, cinemas. Assim começamos a mudar a realidade daquela região. Um comércio nessas regiões é valiosíssimo para o desenvolvimento. 500 lojas com uma média de 4 funcionários por loja já é algo que começa a transformar toda uma região. Isso sem contar com toda a infraestrutura que gira em torno dessas lojas, como funcionários de limpeza, seguranças, bombeiros, além de investimentos com os postes de iluminação que a prefeitura estará levando até lá, os anúncios publicitários das empresas, administração de estacionamentos, etc. Com uma economia fortalecida nas periferias aquela pessoa que mora em Tiradentes, por exemplo, não terá que cruzar a cidade para encontrar um emprego. Com isso se reduz o uso do transporte público, o trânsito na cidade e aumenta-se a qualidade de vida de todos. Por exemplo, quando o estádio de Itaquera ficar pronto, não é apenas o estádio que eu vou encontrar lá. Eu terei a instalação de hotéis, de supermercados, de restaurantes. Levar desenvolvimento para essas regiões é muito importante. Ainda que seja *low-cost*, não é algo simples e menos importante do que um polo econômico de alta renda. A palavra simples é relativa. Tudo isso gira a economia e fortalece a cidade.

O governo Haddad desenvolveu um projeto de desenvolver o arco do futuro. O arco do futuro corresponde no desenvolvimento da área que circula a região do centro expandido da cidade. O projeto é tornar essa grande região periférica, que abriga a maior parte da população paulistana e desenvolver ali a área econômica, social e do meio ambiente. Esse arco do futuro tem como objetivo dar estabilidade para a cidade, fazer com que ela cresça de maneira mais uniforme e equilibrada. Todo o plano de metas da gestão Haddad está voltado para a melhoria das condições de vida das pessoas da periferia e para reduzir a desigualdade. O foco é privilegiar as regiões periféricas e desenvolvê-las economicamente. Algum tempo atrás, tínhamos diversas empresa instaladas nas regiões periféricas de São Paulo, como a Caloi, a Volkswagen. Todas elas saíram da cidade, o que gerou diversos desempregos. A busca pela revitalização dessas periferias é urgente. O transito da cidade está um caos, pois desde que essas empresas saíram de São Paulo nada foi feito para compensar a saída delas e os trabalhadores só vieram achar empregos na região central de São Paulo. Tudo passou a se concentrar aqui. O governo Prestes Maia, Maluf, Mario Covas, todos esses escolheram concentrar suas medidas em obras de infraestrutura, especificamente em ruas. Já o governo Haddad decidiu focar nas medidas sociais.

P: Sr. Miklos, conversamos de muitos problemas que são sérios e bem abrangentes. Agora procurando restringir em nossa linha de nossa pesquisa, gostaria de saber de que forma é feito o planejamento de obras na cidade.

E: Tudo na cidade é feito quando vemos uma demanda da própria cidade e da própria região em que a obra está direcionada. A comunidade é escutada. Reuniões, conferências. Tudo é feito junto à sociedade e para a sociedade.

P: Qual a importância dos polos varejistas de rua?

E: Há diferentes tipos de polos varejistas de rua. Por exemplo aquele que são especializados em algum tipo de produto, como a Rua da Consolação, que há a venda exclusivamente de produtos como luminárias, lustres e abajures. Outro exemplo é a Santa Efigênia, onde temos uma concentração das mais altas do mundo de vendas sem nota fiscal de softwares e aparelhos eletrônicos. O que a prefeitura pode auxiliar no desenvolvimento desses polos de rua sem que estes percam a sua essência de funcionamento e sua dinâmica? Cada polo de rua deve ser cuidadosamente analisado pois cada um apresenta as suas singularidades. O que podemos e vamos fazer de maneira uniforme em todos os polos é estimular ou pressionar para que os empregadores formalizem a situação de seus empregados, recolham impostos, e comecem a trabalhar no lado formal da cidade. Com isso, consegue-se a injeção de novos investimentos.

P: No Largo da Batata, eu presenciei relatos que diziam que a presença de camelôs acabava por estimular a visita de consumidores. Com a eliminação desses ou redução no número destes. O que o senhor comenta sobre isso?

E: Você tem uma mudança no comércio. Na época que existiam os camelos e os pontos de ônibus que funcionavam como pseudoterminais, havia o predomínio do comércio de sobrevivência e tudo improvisado. Pequenas papelarias, lojas de umbanda... Se passarmos por aquela região agora nós veremos muitas farmácias, pequenos restaurantes, bares formalizados. Fica um ambiente mais sério. Os cortiços foram derrubados. A economia formalizada. Os investimentos foram retomados. Nos entornos encontramos muitas construções de prédios. Isso tudo é o progresso.

P: Com a elitização do polo comercial do Largo da Batata, que até recentemente era voltado para o público de baixa renda, acabou por atingir os comerciantes dali, inclusive os de grande porte, e comprometendo os seus rendimentos. Essa foi a intenção da prefeitura?

E: Não é o padrão que está sendo estabelecido pela prefeitura. Nós fizemos o investimento para melhorar a região, viabilizando o projeto do transporte, do metrô, melhora do ambiente,

redução dos cortiços. O comércio que se tornou não mais adequado à região acaba tendo que se transferir. É assim que funciona. Não é intenção da prefeitura sacrificar os pequenos comerciantes, Mas é sua obrigação levar a cidade a frente.

## Entrevista 4

Solicitou anonimato

Arquiteto da SPurbanismo desde 2011

A seguir entrevistamos o arquiteto concursado responsável por diversas obras que são propostas na cidade. Por meio da entrevista, conseguimos extrair informações a respeito do processo de elaboração da obra. Como o entrevistado não nos permitiu que a entrevista fosse gravada, transcrevo a seguir os principais pontos abordados na entrevistas e que foram transcritos por minha autoria.

A SPurbanismo é uma empresa que presta assessoria para a prefeitura de São Paulo e é considerada um braço da SMDU (Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano). Grande parte das obras, que são determinadas pelos planos diretores municipais ou por alguma subprefeitura, passam por esse órgão. A SPurbanismo recebe o modelo de obra que deve ser feito, quais devem ser as modificações realizadas, e assim, desenvolve o projeto da obra. Ela é a criadora e gestora do projeto. Ali, recebem-se as diretrizes, realizam-se os planejamentos e executam-se as obras.

Em relação aos polos Varejistas de rua, existem na capital diversos polos comerciais que misturam-se o atacada e o varejo. 25 de maio, Santa Efigênia, Brás, Pari. É um comércio muito forte que atrai muitos públicos. Sobre a reformulação do polo varejista de rua temos um grande projeto que está em desenvolvimento e que engloba todos os grandes polos da capital. É o projeto “Circuito de compras”. Este visa a permitir que os sacoleiros<sup>15</sup> possam circular com maior facilidade entre os diversos polos comerciais de rua e realizem compras maiores. Essa é uma medida da prefeitura que visa a aquecer o comércio em São Paulo, visto que a cidade é um importante ponto comercial da América Latina e atrai muitos negócios.

Em relação a operação de revitalização urbana da Faria Lima, este foi um projeto que há muito foi definido pela prefeitura e que neste ano está em sua fase de conclusão. O projeto teve o objetivo de revitalizar a área tornando-a mais agradável aos pedestres e mais dinâmica, permitindo a melhor circulação de veículos. A obra no largo da Batata faz parte de todo um grande projeto que foi elaborado sobre toda a extensão da Av. Faria Lima.

Sobre os custos incorridos na obra, todos estes são pagos através do FUNDUR (Fundo de Desenvolvimento Urbano). Este fundo é formado através da arrecadação das diversas taxas

---

<sup>15</sup> Pessoas que vem de outras regiões do Brasil e até de outros países para comprar mercados a preços mais acessíveis e depois fazerem a revenda dos produtos em sua região.

que são cobradas às construtoras que usam determinado terreno. No caso da Faria Lima, as novas áreas que seriam criadas como resultado da obra foram comercializadas antes mesmo de se colocar em prática o projeto e as taxas foram antecipadamente recolhidas pela prefeitura. A comercialização das obras é realizada através das CEPACS (Certificado de Potencial Adicional de Construção), que são comprovantes certificando o direito do empreendedor em utilizar a área adquirida. Quando algum investidor quer construir ele apresenta os CEPACS, que cobrem as taxas que ele iria pagar ao realizar a sua construção. A obra no Largo da Batata foi financiado desta forma. Assim, podemos tirar o projeto do papel e colocá-lo em prática.



## Entrevista 5

Noberto Duran

Gerente de Obras da SP Obras



Nosso 5º entrevistado foi o Sr. Noberto Duran, gerente de obras da SP Obras.

P: Quais forma os motivos que levaram a prefeitura e realizar projeto de revitalização no Largo da Batata?

E: primeiro, a região do Largo da Batata vem sofrendo algumas alterações com a proximidade das obras de revitalização em toda a extensão da Av. Faria Lima, que passa ao longo da região de Pinheiros. Então a prefeitura em determinado momento sentiu a necessidade de fazer uma reconversão urbana naquela região (Largo da Batata). Surgiu a necessidade de fazer um terminal intermodal de ônibus, integrando o novo metro construído ali com a CPTM e SPTrans. Consequentemente a reurbanização do Largo da Batata e avenidas do entorno. Há necessidade de mudança na paisagem da região, uma modernização. Esse projeto tem 10 anos. Foi elaborado por um arquiteto chamado Tito Lívio, que ganhou a elaboração do projeto por um concurso. E agora estamos executando o seu projeto. As obras visam melhorar o pavimento asfáltico das vias, a execução das calçadas, enterramento das fiações aéreas de rede elétrica e reforma do sistema de esgoto da Sabesp. Também, está ocorrendo a reurbanização da praça da esplanada do Largo da Batata.

P: E quanto às alterações dos pontos de ônibus e do sistema de Zona Azul?

E: Os pontos de ônibus foram alterados pelo fato de que houve a construção de um terminal próximo à marginal, à estação Pinheiros de metro. Então há um metrô, com capacidade para 30 linhas de ônibus, hoje operando com 26 linhas. Também há uma garagem subterrâneo com capacidade de 450 vagas. Então tudo isso migrou do Largo da Batata para lá. Então isso está levando a uma modificação da paisagem na região. Em relação ao Zona Azul, ele continua como antes. Você pode parar o carro na Paes Leme, na Sumidouro. O que se alterou foram os pontos de ônibus.

P: Entrevistando os comerciantes, muitos deles falam da diminuição do movimento, muito desta em virtude da existência de pontos de ônibus, que aumentava muito a circulação de pedestres. Como o senhor vê esse impacto no comércio? A SP Obras teve a preocupação de

dialogar com os comerciantes? Qual a medida que ela tomou em favor do comercio ali da região?

E: Eu acho que no processo de modernização faz parte tudo isso. O comércio sempre existiu e vai existir. Quem precisa comprar, independentemente de estar o terminal ali mais embaixo, vai fazer suas compras normalmente. O comércio mais prejudicado é o comércio ambulante, o ilegal. Esse é o mais prejudicado. É o que mais sente e o que mais vai reclamar. Tivemos várias reuniões na associação comercial de Pinheiros, e o pessoal do comércio está tranquilo. Nós temos sempre audiências na distrital de Pinheiros. Nós fomos lá várias vezes conversar sobre os impactos que as obras iriam causar no comércio, no tráfego e trânsito. Quem está preocupado é o comerciante informal, que não paga imposto, IPTU, nada. O comércio em geral não reclamou. Eles reclamam durante a obra enquanto convivem com a obra, mas quando ela termina eles passam a ter uma melhoria muito grande. Então as obras também trarão um benefício para o comércio.

P: O senhor poderia pontuar quais seriam os benefícios dessas obras?

E: Você tem calçadas novas, uma via pavimentada nova, toda a rede elétrica enterrada, não há interferência na calçada, você transita mais livremente pelas calçadas, você tem o metrô na esquina lá do Largo da Batata. Então eu acho que há um benefício geral. Muda tudo mas os benefícios são para todos.

P: O senhor citou os estacionamentos. A quais estacionamento o senhor se refere?

Os estacionamentos particulares. As possibilidades da instalação de novos estacionamentos vão acontecer lá na estação Pinheiros de forma muito eficiente. No Largo da Batata existe um projeto de um Shopping Center, que deve começar as obras no ano que vem. Ela estará localizada atrás da estação do metrô.

P: Quais são os impactos que o senhor acredita que o comércio de rua venha a receber?

E: Outros comércios irão chegando. A tendência é que os pequenos comércios vão se transferindo para a periferia. É uma tendência normal. Na minha visão o ocorria no Largo da Batata antes era a proliferação do comércio ambulante. Hoje estamos mudando isso. A situação na região era muito deteriorada. A cidade tem que crescer e se desenvolver. A mudança no tipo de comércio na região é consequência da modernização. Isso nós não podemos impedir.

P: A SPobras tem algum objetivo quanto ao comércio? No projeto está determinado alguma medida que auxilie o desenvolvimento do comércio de rua?

E: Sim, o projeto prevê um mobiliário urbano na região: bicicletários, cabine de correio telefone. Todo esse mobiliário urbano que a prefeitura vai instalar futuramente.

P: Quando a SPobras vai fazer alguma obra, antes desta se iniciar, há alguma reunião junto a associação do bairro para compreender qual a posição deles quanto às mudanças que virão a ocorrer ali?

E: Isso eu não posso responder. O próprio nome já diz. A SPobras realiza as obras. Quem cuida do contexto da cidade, quem pensa sobre ela é a SPurbanismo. Quem deve fazer os projetos integrarem com a população é a SPurbanismo.

P: Mas é a SPobras quem faz reuniões com associações de bairro.

E: Nós fazemos encontro com a associação de bairro para tratar das obras. Por exemplo, “agora vamos começar as obras na rua Paes Leme” e explicamos o que será feito, a rua vai ser interditada por x meses. Uma semana antes são colocadas sinalizações na alteração do tráfego. Esse é o nosso trabalho, apenas em relação à obra. Em relação à projeto e os impactos sociais não são da nossa competência.

P: Um comerciante reclamou que não houve um único cliente durante um mês em sua loja. O que o senhor acha dessa situação? Não há responsabilidade do setor público em relação à isso?

E: Nós não impedimos nenhum cliente de entrar em qualquer loja. Se há uma vala em frente à loja de algum comerciante, nós colocamos uma chapa de ferro de forma a permitir o acesso à loja. Eles reclamam porque toda obra gera transtorno. Faz parte. Hoje a cidade de São Paulo precisa se modernizar. Se não investirmos na revitalização da cidade e na sua reestrutura nada vai funcionar. Tudo irá virar um caos. A quantidade de carro, de pessoas, de lojas.

P: A obra no Largo da Batata priorizou a reestruturação da dinâmica viária mais do que o comércio na região?

E: Não, ela compatibilizou a obra com o comércio. Nós em nenhum momento fechamos a loja. Só que eles tiveram que conviver com a obra. O consumidor que quer passar, passa. Nenhuma loja parou de vender. O que pode ter ocorrido é que o cliente passou a não poder mais parar em frente à loja. Isso é algo que nós não podemos permitir em uma cidade como a de São Paulo.

P: Sobre o financiamento da obra, como ele é realizado? Há algum limite legal? Como funciona?

E: Nós recebemos uma verba que é estipulada para a obra pela prefeitura. Como a obra é uma operação urbana, todo o recurso é vindo da Prefeitura. Não há financiamento privado. Ela faz uma licitação com aquele valor estipulado. E então usamos esse valor para executar a obra. A lei de licitação 866 permite que você altere o valor inicial da verba em até 25%, para mais ou para menos. Normalmente, nunca se consegue atingir o valor inicial.

P: Em relação à construção do metro Faria Lima – linha amarela pela concessionária Via Quatro, houve algum planejamento em conjunto com a SPobras procurando visar a reestruturação do Largo da Batata?

E: Na verdade, quando o metrô estava terminando, nós estávamos iniciando as nossas. No terminal de ônibus Pinheiros, nós realizamos uma obra conjunta com eles, compatibilizamos a rede de esgoto, fiação elétrica, etc. Nós trabalhamos junto e compatibilizamos algumas coisas. Isso não foi nada planejado. São duas obras distintas.

P: Em relação ao conflito de interesses, o comércio reclamando a diminuição dos pedestres, e a gestão pública realizando alterações no local, defendendo a máxima da “necessidade de modernização”. Como a SPobras lidou com isso?

E: Bem, estamos executando o projeto que foi planejado. Se há comerciantes fechando a porta, há outros que estão reformando para melhor. Isso você percebe visualmente. A elevação no padrão das lojas. Se alguém está fechando as portas, o cara do lado está reformando e ficando melhor, pois está acreditando na região e está sentindo que a coisa irá melhorar. Então esse fechamento de porta é para quem não tem capacidade para crescer e melhorar. Então fecha a porta porque fica por baixo dos seus concorrentes. Se você melhora a paisagem e moderniza a região, cabe ao comerciante ir junto e acompanhar essas transformações. Agora, se o mesmo não tem capacidade de acompanhar o movimento ele acaba sendo penalizado, tendo que fechar a porta e ir para outro canto, que não exige tanto do seu comércio. O que eu vi foi isso. Teve muito bar pequeno que se transformou em lanchonete ou restaurante de ótima qualidade. Não é por acaso não. O comerciante investiu. Com essas obras acreditamos que estamos impulsionando o comércio a investir e crescer.

P: Qual a importância do polo de rua para o senhor?

E: Nós não temos opinião formada quanto a isso. Sei que vai haver a construção de um Shopping center ali, mas eu não tenho como dizer se isso vai impactar o comércio de rua ou não vai, isso não é a nossa praia. Aqui nosso foco é outro. Nós sentimos que com as nossas obras, nós estamos valorizando o metro quadrado da região. Um metro que há quatro anos valia dois mil reais hoje vale sete ou oito mil reais. Então isso é o que nós vemos como

negócio da obra, de sucesso e melhoria para todos. O cara que está fechando a lojinha dele está vendendo para o investidor, e está vendendo por um bom preço. Isso é normal. Está ganhando dinheiro.

P: O comércio no Largo da Batata está se transformando ou se enfraquecendo?

E: Está se transformando. Estão se adaptando ao novo ambiente e ao crescimento da região.

## ANEXO IV

Entrevista com dirigente público dos Estados Unidos

### **Entrevista 1**

Rodney Ellis

Senador Estadual do estado do Texas

Para compreendermos melhor como os países com economias mais desenvolvidas planejam e executam seus projetos, entrevistamos dois administradores públicos norte-americanos. O primeiro deles foi o senador do estado do Texas, Rodney Ellis. A pergunta norteadora de nossas entrevistas era: “O que o governo tem a dizer sobre a revitalização de polos de rua, que entraram em estagnação ou decadência”.

P: Thank you for receiving me! So, what could you say about Texans high street economy?

E: Well, Texas is in a good economic position as a whole, because we do have so much economy here based on oil and gas. We also have a thriving technologic market, so a lot of that goes into the urban areas, the railway, roads, where the population is highly concentrated. Especially the oil and gas benefit public schools, public universities. The Texans economy is doing pretty well. When the rest of the country was experiencing high unemployment rate, Houston had about 7-8% of unemployment, what is actually pretty good in comparison to a lot of the united states. I would say that we have kind of a low regulation, low taxes but the consequence of that is that we do not have lot of social services. People in the sort of the low-income population do not get access to health care. Texas is one of the highest uninsured places of the country. We also have very low social services. Well, you could say that Texas has a very good social climate and more business do keep coming here. There are consequences to that. Recently we had an oil station explosion. It killed 200 people. In part because of the low regulation. Well, a lot of business are coming here. I thing that we have to set a balance between the interests of all the people that live here and bringing more money and more jobs.

Regarding to shopping, we have lot of shopping malls, lot of stores, a lot of people shop online. Recently, Austin did sort of a downtown revitalization project, to bring more stores to the downtown, so people could come and shop here, and live here. There is a lot more diversity of stores that make it attractive for people to come. The project was concerned in

building places to park; make it more walkable, easy to walk around. There are projects like that in lot of local communities.

P: Could you explain more thoroughly one project?

E: Recently, the government provided the downtown revitalization. In Houston, we developed the discovery green, which is a big park to get more people there and to make more people come to downtown for recreational purposes. We developed this park, which is beautiful, there is lot of places to eat and hang out. When they come to hang out, there is also the local shops.

E: Is the government concerned in sponsoring or giving some help to the weakened business?

P: Actually, that question you should do to the council agents, they could you explain you better. There are certain programs to help smaller businesses, to help minority business entrepreneurs, like Afro-American, Spanish start businesses. There is certain taxes incentives that the local government might give to the shopping store and small entrepreneurships.

P: Is there any public action to help weakened businesses?

E: Rather the local government does this. The state government can allocate some money to the local government, when necessary.

P: How is defined the money allocation?

E: Generally, Senators can fight for some tax incentive in certain economic sector. This situation can apply to business affairs. So, a Senator could say: I want to create a tax incentive to help poor areas in a district. So, he creates a program. Then the city or other local entity could apply for that. Then they get a part of the money and then they could allocate it. So the business could have access to that money or incentive.