

# O ambiente de segurança e seus reflexos no comportamento de consumo e no custo de transporte em regiões metropolitanas

The environment of security and its reflections on consumer behavior and on the cost of transport in metropolitan regions

*El ambiente de seguridad y sus reflejos en el comportamiento de consumo y en el coste de transporte en regiones metropolitanas*

Paulo Tarso Vilela de Resende\*

Recebido em 20/09/03; revisado e aprovado em 09/08/04; aceito em 24/08/04

**Resumo:** O ambiente de segurança no País é analisado com vistas às mudanças no comportamento de consumo. A questão da segurança em regiões metropolitanas, tendo como espaço de análise a região central da cidade de Belo Horizonte, seus impactos no comércio e no comportamento do consumidor, são investigadas para a demonstração de uma necessidade de um planejamento governamental que leve em consideração a distribuição final dos produtos em regiões de grande concentração urbana.

**Palavras-chave:** logística; consumo; políticas públicas.

**Abstract:** This study analyses the safety environment in Brazil and how this environment affects the consumer behavior of the population in metropolitan areas. This question is analyzed by taking into consideration the example of the Belo Horizonte metropolitan area, where the impacts on retail are investigated under the scope of changes in consumer behavior due to safety features. After all, the main objective is to demonstrate the very need of governmental policies that embrace this question and plan to deal with the new circumstances of the distribution of products in face of the movements to accommodate the new issues of consumer behavior.

**Key words:** logistics; consumption; public strategies.

**Resumen:** El ambiente de seguridad en el País es analizado con vistas a los cambios en el comportamiento de consumo. La cuestión de la seguridad en regiones metropolitanas, teniendo como espacio de análisis la región central de la ciudad de Belo Horizonte, sus impactos en el comercio y en el comportamiento del consumidor es investigada para la demostración de una necesidad de una planificación gubernamental que lleve en consideración la distribución final de los productos en regiones de gran concentración urbana.

**Palabras clave:** logística; consumo; políticas públicas.

## Introdução

O comércio como uma das atividades econômicas mais antigas da humanidade sempre foi essencial na formação das sociedades, propiciando, sobretudo, a constituição de diferentes relações sociais. Buscando a riqueza e o movimento e atendendo às necessidades de dos povos, o comércio se tornou indispensável para a expansão de uma cidade e entrelaça-se com a vida econômica, política e social de um lugar, modelando e interferindo no seu cotidiano. A distribuição de bens e mercadorias é o reflexo da qualidade de vida, e o comércio permite a circulação, o escoamento e a multiplicação da economia.

Justamente pela amplitude sistêmica do comércio, observa-se o fenômeno da insegurança nas ruas das grandes cidades, onde a população vive diariamente um pânico cada vez maior, devido a crescente ação de marginais que intimidam as pessoas ao

promoverem furtos de bolsas e carteiras, assalto à mão armada, inclusive nos semáforos, e seqüestros relâmpago seguidos, muitas vezes, de lesões corporais. Além disso, constata-se que, à medida que vai aumentando o número de veículos em circulação no País, agravam-se as condições de trânsito nestas cidades.

Em contexto de igual natureza, assim como nos grandes centros urbanos, a insegurança chegou às estradas do País. Os fatores ligados a segurança atingem não somente um segmento da atividade do comércio e do transporte brasileiro, mas toda uma economia que depende dos fluxos de serviços e cargas necessários para atender às ofertas e demandas de um país. Nesse momento, tornam-se fundamentais novas políticas públicas que envolvam um planejamento mais focado nas cadeias produtivas para que, na medida do possível, os custos econômicos e sociais sejam minimizados.

\* Professor da Fundação Dom Cabral-MG (pauloresende@fdc.org.br).

## Objetivo

Este trabalho pretende traçar um paralelo entre dois contextos vivenciados pelos consumidores que, diante de uma realidade de tamanha insegurança, é levado a mudar seus hábitos de consumo e buscar alternativas mais seguras. A realidade é o consumo em centros urbanos que diante da violência, caos urbano, trânsito e roubos favorece o surgimento de *Shoppings Centers* e *e-commerce*, modificando o hábito de consumo da população, como as compras virtuais. Ao se atingir os objetivos de análise do comportamento de consumo, pretende-se abrir um espaço de análise para o planejamento das políticas públicas que virão para minimizar os efeitos negativos da falta de segurança.

## Objetivos específicos

1. Levantar dados estatísticos que demonstrem a insegurança nos grandes centros urbanos e nas estradas do País;
2. Identificar os novos hábitos dos consumidores frente a derrocada do comércio nas áreas centrais das grandes cidades;
3. Abrir uma pauta de discussão sobre as necessidades de reformulação do conceito de política urbana *vis-a-vis* os movimentos de reposicionamento de empresas e consumidores diante da insegurança.

## Contextualização do ambiente de insegurança nas regiões metropolitanas - o exemplo de Belo Horizonte

O comércio de Belo Horizonte confunde-se com o crescimento da cidade e foi o principal responsável pela expansão e aglutinação do espaço central, como de resto na maioria das grandes cidades brasileiras. A estrutura social e econômica da metrópole reflete as atividades comerciais em todas as suas transformações, desde os hábitos de seus moradores, até a infraestrutura da prestação de serviços.

Posteriormente ao crescimento da área central da capital, surgiram outras regiões com a mesma importância econômica para a cidade. O processo de descentralização e de transferência do comércio da área cen-

tral para a Região da Savassi, área no entorno do hipercentro, acentuou-se na década de 70, em consequência da decadência do comércio formal, da degradação das condições ambientais, do aumento da criminalidade e da deficiência do sistema de transporte coletivo no hipercentro, alterando o hábito da população de fazer compras no centro da cidade.

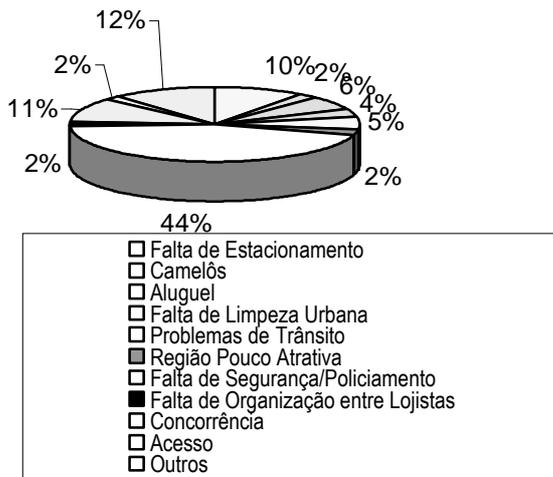
Outro fator que agrava as condições do centro da capital nos tempos atuais é o trânsito caótico que dificulta e aumenta consideravelmente o tempo de deslocamento das pessoas. Aspecto este que se contrapõe à diminuição de tempo disponível da população para as atividades particulares.

Através da realização de duas Pesquisas (Censo do Comércio de Belo Horizonte e Pesquisa de Telemarketing) desenvolvidas pela Câmara de Dirigentes Lojistas de Belo Horizonte (CDL), juntamente com o Centro Internacional de Tecnologia do Comércio (CDL BH), foi possível buscar informações nas regiões administrativas de Belo Horizonte delimitadas com base no Plano Diretor da Cidade que sugestionam a mudança do comércio central para outras áreas em função da falta de segurança urbana.

Essas pesquisas apontam que a maior dificuldade encontrada pelos proprietários dos estabelecimentos comerciais, num universo de 5.353 pesquisados foi a "Falta de Segurança/ Policiamento", apontada por 1.373 entrevistados, correspondente a 44,35% do total. A Figura 1 revela as outras dificuldades encontradas pelos comerciantes.

Conclui-se que, das principais dificuldades encontradas pelos comerciantes nas principais regiões da capital mineira, a falta de segurança é uma das que mais se destacam, totalizando 44,3% das reclamações. Este percentual indica claramente os potenciais efeitos negativos sobre o comércio, já que a insegurança se torna um elemento dificultador tanto para o comerciante, quanto para o consumidor de forma geral.

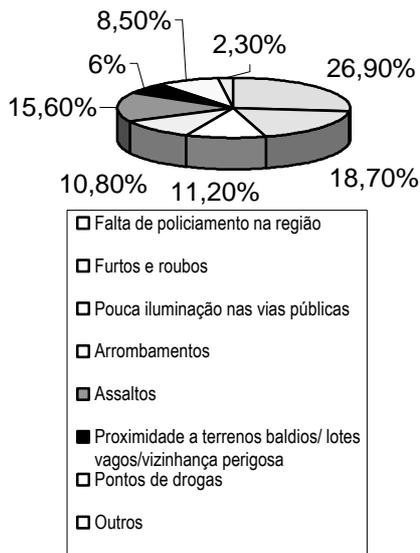
**Figura 1. Dificuldades encontradas pelos comerciantes**



Fonte: Censo do Comércio de Belo Horizonte e Pesquisa de Telemarketing

Aprofundando-se no aspecto de segurança, a pesquisa detecta condicionantes que determinam o grau de eficiência e/ou deficiência de segurança nestas regiões da cidade (Figura 2). Com relação à segurança, os principais problemas levantados no dia-a-dia pelas empresas das regiões foram: falta de policiamento na região (26,9%), furtos e roubos (18,7%); assaltos (15,6%); pouca iluminação nas vias públicas (11,2%); arrombamentos (10,8%), ponto de drogas (8,5%); proximidade a terrenos baldios/lotas vagos/vizinhança perigosa (6%) e outros problemas citados por 2,3% dos entrevistados.

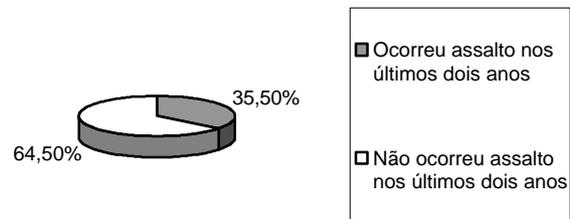
**Figura 2. Principais problemas nas regiões administrativas de BH**



Fonte: Censo do Comércio de Belo Horizonte e Pesquisa de Telemarketing

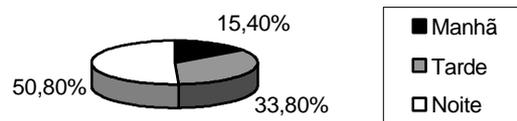
Quando perguntados se o estabelecimento foi vítima de algum tipo de assalto nos últimos dois anos, 64,5% dos estabelecimentos responderam que "não", e 35,5% responderam que "sim" (Figura 3). Dos que responderam sim, 37,8% foram assaltados uma única vez; 28% duas vezes; 13,5% três vezes; 5,2% quatro vezes; 4,9% cinco vezes; 4,6% de seis a dez vezes; 2% onze a quinze vezes; 0,8% de 16 a 20 vezes e 3,3% mais de 20 vezes. De fato, estes números indicam que se atingem índices de confronto urbano quando a recorrência de assaltos se avoluma, resultando em um estado de alerta permanente, o que definitivamente demanda políticas públicas específicas e imediatas.

**Figura 3. Ocorrência de assaltos aos estabelecimentos comerciais**



Fonte: Censo do Comércio de Belo Horizonte e Pesquisa de Telemarketing

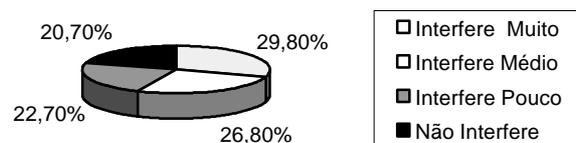
**Figura 4. Período do dia mais vulnerável**



Fonte: Censo do Comércio de Belo Horizonte e Pesquisa de Telemarketing

Na opinião de 50,8% dos entrevistados, o período da "noite" é o mais vulnerável aos eventuais problemas de segurança nos estabelecimentos. Já 33,8% dos pesquisados afirmaram ser o período da "tarde", e 15,4% acreditam ser o período da "manhã" (Figura 4).

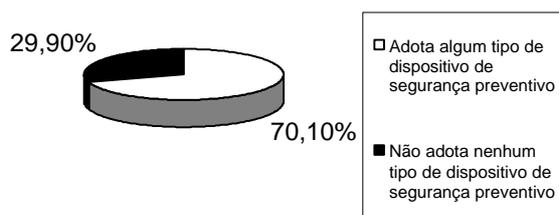
**Figura 5. Grau de interferência**



Fonte: Censo do Comércio de Belo Horizonte e Pesquisa de Telemarketing

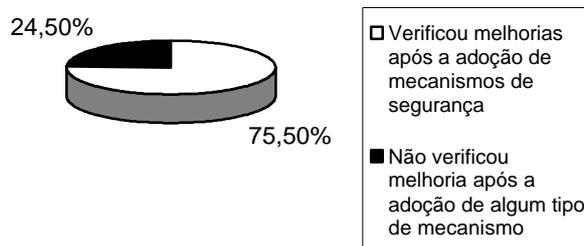
A maioria dos entrevistados, 70,1%, adota algum tipo de dispositivo/mecanismo de segurança preventivo, e os restantes, 29,9%, não utilizam nenhum mecanismo de segurança. Após a adoção destes dispositivos de segurança, 75,5% verificaram melhorias na segurança e 24,5% dos entrevistados não verificaram melhorias de segurança (Figura 6 e 7).

**Figura 6. Adoção de algum tipo de dispositivo de segurança preventivo**



Fonte: Censo do Comércio de Belo Horizonte e Pesquisa de Telemarketing

**Figura 7. Verificação de melhorias após a adoção de algum tipo de mecanismo de segurança**



Fonte: Censo do Comércio de Belo Horizonte e Pesquisa de Telemarketing

Para 29,8% dos entrevistados, a falta de segurança afeta muito o seu negócio, e para 26,8% a falta de segurança afeta medianamente seu negócio. Para 22,7% dos entrevistados, a falta de segurança pouco afeta seus estabelecimentos comerciais e 20,7% afirmaram que não os afeta.

### Condições de trânsito - o problema do excesso de veículos em circulação

Paralelamente ao crescimento dos grandes centros urbanos, verifica-se também o crescimento e descontrole do trânsito que, a cada dia, torna-se mais confuso e perigoso, e vem levando ao aumento de horas perdidas nos congestionamentos. Além disso, observa-se uma significativa elevação dos

tempos de viagem, desgaste mental do motorista, alto consumo de combustível, poluição do ar, redução da produtividade das atividades urbanas, restrição de mobilidade e acessibilidade e outros transtornos causados pelo excesso de veículos em circulação. Além disso, dados oficiais de 2000 (DENATRAN, apud ANTP, 2002) estimam que ocorrem no País, anualmente, cerca de 20 mil mortes no trânsito, com cerca de 350 mil vítimas, sendo que nas áreas urbanas os pedestres correspondem de 60% a 80% das mortes.

Nas dez cidades pesquisadas - Belo Horizonte, Brasília, Campinas, Curitiba, João Pessoa, Juiz de Fora, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro e São Paulo - no estudo IPEA/ANTP (1998), estima-se que os gastos excessivos de tempo resultantes do congestionamento severo (quando a capacidade das vias está esgotada) atingem a cifra de 506 milhões de horas por ano (Tabela 1). Caso as demais cidades médias e grandes sejam incluídas, podem-se estimar custos por congestionamento, poluição, espaço viário e combustível em torno de 1 a 2% do PIB, sem contar as perdas devido aos acidentes de trânsito. Esses dados também justificam o crescimento dos *Shoppings Centers* e a concentração dos pontos de vendas.

**Tabela 1. Desperdícios anuais em dez cidades brasileiras devido ao congestionamento severo (vias com capacidade esgotada)**

Tipo de desperdício/excesso	Quantidade anual	
	Autos	Ônibus
Tempo de viagem	250 milhões horas	256 milhões/horas
Espaço viário (movimentação e estacionamento)	8,7 milhões m <sup>2</sup>	-----
Ônibus extras	-----	3.342 veículos
Combustível	251 milhões litros	7 milhões litros
Monóxido de carbono	122 mil toneladas	0,7 mil tonelada
Hydrocarbonetos	11 mil toneladas	0,3 mil tonelada

Fonte: IPEA/ANTP (1998).

Essa é uma situação que tende a se agravar com o crescimento da população do País, com o crescimento da frota de veículos e com um número cada vez maior de habitantes morando nas áreas urbanas, tornando o trânsito cada vez mais caótico. Outro fator que contribui para tal agravamento é a presença intensa de camelôs e vendedores ambulantes que continuam se espalhando

pelas ruas das grandes cidades. Em muitos pontos dos hipercentros das capitais brasileiras já não há mais espaço nas calçadas em frente às lojas para passagem de pedestres. As barracas ficam amontoadas, atrapalham o trânsito e a paisagem urbana. Assim, as condições inadequadas hoje verificadas – violência, acidentes, poluição, congestionamento, falta de estacionamento junto às lojas – estão piorando sensivelmente e justificando a evasão do comércio para pontos que geram maior conforto ao consumidor.

Todas estas situações adversas no centro das grandes cidades provocam grande insegurança ao consumidor e sujeitam as pessoas a uma exposição de ambientes heterogêneos. Tal diversidade é reforçada ainda pela existência de várias lojas espalhadas em uma grande área geográfica, que geram dificuldades de acesso, sendo que, destas inúmeras lojas, poucas são as que realmente interessam a um determinado consumidor. Diante dessas circunstâncias e por falta de um controle adequado destes problemas por parte das autoridades, os consumidores se sentem sobressaltados e ficam sujeitos a imprevisíveis comportamentos, transformando o ato de uma simples compra em aventura, às vezes perigosa, gerando sempre um desgaste físico e mental destes consumidores.

Por outro lado, cada vez mais, existe uma redução nos tempos disponíveis das pessoas para o consumo. Assim, quanto mais as pessoas se sentem pressionadas pela falta de tempo, maiores as dificuldades delas em satisfazerem as suas necessidades como consumidores no centro das grandes cidades, tendendo a buscar outras áreas comerciais, muitas vezes, mais próximas de suas residências ou de fácil acesso.

### O crescimento dos *Shoppings Centers* como alternativa para o consumidor

O Brasil registrou, no início de 2001, 61.630 lojas instaladas nos 542 *Shoppings Centers* em atividade (Associação Brasileira de Lojistas de Shoppings, 2001). Esse contingente mostra um residual de 13.914 lojas previstas nos empreendimentos ainda em obras ou em projeto que, a partir do ano de 2002, poderia ser aos poucos agregado ao número inicial quando a construção desses

*shoppings* fosse chegando ao fim. Poderia crescer ainda mais diante das obras de expansão que estariam em curso.

Os dados apurados durante o ano de 2001 revelam um crescimento da indústria de *Shoppings Centers* da ordem de 4,15% com a inauguração de 22 novos empreendimentos. Foi apurada a saída do mercado de diversos empreendimentos, em geral do tipo rotativo, enquanto alguns, que funcionavam como *outlets*, modificaram seu perfil para tradicional, ou acabaram identificados como galerias. Com as devidas compensações, o quadro final apresenta uma variação positiva de mais 12 empreendimentos no término do ano, com o que se registra um total de 542 *shoppings* em operação no País, contra 530 do ano anterior (Tabelas 2 e 3).

**Tabela 2. Tipos de Shopping Centers**

Tipos de Shoppings	III Censo (2000)		IV Censo (2001)	
	Qte.	%	Qte.	%
Tradicionais	338	63,77	345	63,65
Temáticos	48	9,06	56	10,33
Outlets	22	4,15	19	3,51
Atacado	19	3,59	17	3,14
Rotativos	103	19,43	105	19,37
<b>Total Brasil</b>	<b>530</b>	<b>100,00</b>	<b>542</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Associação Brasileira de Lojistas de Shopping

### Identificação de nomenclatura específica

Shopping Tradicional - estabelecimento construído especificamente para abrigar um centro de compras e que apresenta mix diversificado, praça de alimentação, área de lazer, estacionamento e elevado nível de conforto como ar condicionado, escadas rolantes, elevadores, segurança, etc. O número de lojas-âncora, a quantidade de lojas e o fato de haver lojas próprias junto com lojas alugadas são considerados fatores que completam as características dessa categoria.

Shopping Temático - estabelecimento cujas lojas estão voltadas preferencialmente a um segmento básico do mercado.

Shopping Outlet - estabelecimento que concentra lojas de fábrica, com alguns poucos ramos comerciais e de serviços considerados de apoio.

Shopping de Atacado - estabelecimento cujas lojas operam exclusivamente com vendas no atacado. Atuam, basicamente, nos ramos de confecção, acessórios e calçados.

Shopping Rotativo - estabelecimento com índice de conforto menor que o dos shoppings tradicionais, geralmente com lojas de tamanho reduzido e onde não se pratica a obrigatoriedade da permanência do lojista no shopping. Nele, a locação é feita por períodos diversos e mais curtos que nos shoppings tradicionais. O comércio habitualmente praticado no shopping rotativo está voltado a produtos de baixo valor. Também podem ser considerados como shoppings de desconto.

**Tabela 3. Número de Shopping Centers**

Regiões	III Censo (2000)		IV Censo (2001)	
	Quantidade	%	Quantidade	%
Sudeste	286	53,96	294	54,24
Sul	120	22,64	120	22,14
Nordeste	82	15,47	81	14,9
Norte	11	2,08	12	2,22
Centro-Oeste	31	5,85	35	6,46
<b>Total Brasil</b>	<b>530</b>	<b>100,00</b>	<b>542</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Associação Brasileira de Lojistas de Shopping

O crescimento nas cinco regiões do País confirma a concentração de investimentos na Região Sudeste, como era previsto quando da constatação anterior de shoppings em obras e projeto. O Estado de São Paulo mantém a destacada liderança de 34,4% dos empreendimentos implantados no País, secundado pelo Rio de Janeiro cuja participação já atinge a casa dos 12,6% (Tabela 3).

### **Novos hábitos de consumo em função da insegurança urbana - comércio eletrônico**

A proliferação do número de *Shoppings Centers* não é a única alternativa do consumidor para fugir do aumento da insegurança do comércio. O comércio eletrônico, uma tendência recente, é uma das opções e existe nos diversos setores da economia. Encontrase em um processo de consolidação apresentando sinais claros de evolução.

A busca pela utilização do comércio eletrônico nos processos que envolvem troca de informação e transações exige um ambiente

com segurança mais efetiva, ao mesmo tempo em que as características do novo ambiente exigem proximidade com o cliente.

No setor financeiro é onde se encontram os sistemas de transações via internet mais seguros e protegidos contra roubos e violações. Alguns bancos já utilizam dispositivos como a criptografia de 128 bits, sistema desenvolvido nos EUA que chegou ao Brasil no ano passado. Os bancos trabalham com certificados digitais de seus servidores e com nível de segurança altíssimo. Está chegando no Brasil o certificado digital que funciona como uma carteira de identidade do internauta, a ser emitido por entidades certificadoras, responsáveis pela identificação do usuário. Essas entidades fornecerão ao usuário um conjunto de dados criptografados em arquivo a serem colocados no computador do próprio usuário para quando em uso provar a sua identificação.

Monitorar hábitos de consumo na internet ainda é difícil. A internet está em fase de amadurecimento. Muitos não sabem, mas o usuário-chave da internet é a mulher. Ela usa a rede para resultados, já os homens navegam pelo prazer de brincar com tecnologia. No entanto, muito do que se vê em comércio eletrônico é desenhado por homens e destinado a homens. Um outro dado importante é que nos Estados Unidos a faixa de usuários que mais cresce não é a de adolescentes, mas a de idosos. Essas pessoas em idade mais avançada não se contentam com *modems* lentos e, quando entram num *website* que tenha muita informação, simplesmente saem.

Comprar pela internet é um hábito que está cada vez mais difundido entre quem tem bom poder aquisitivo. Segundo um estudo da consultoria C'Plus, três em cada dez pessoas das classes A e B clicam seus *mouses* para adquirir CD, livros, aparelhos eletrônicos e até mesmo frutas e legumes. Já as classes populares, segundo a Treinasse, consultoria carioca especializada em análise de varejo, que ouviu 1.538 pessoas das classes C e D no Rio de Janeiro, em São Paulo e em Belo Horizonte, apenas 2,2% fazem compras pela rede. Não por falta de dinheiro, ou porque não têm cartão de crédito, ou porque não gostam de tecnologia e muito menos porque são desconfiadas.

A pesquisa descobriu que as lojas virtuais é que não sabem organizar seus *sites*

para atrair esse pessoal. Enquanto as classes A e B valorizam a segurança, as classes C e D querem encontrar na tela as mesmas coisas que estão acostumadas a ver nas lojas (concretas). Entre esses atrativos estão elementos básicos, como fotos dos produtos com preços, interior da loja, promoções e facilidades no pagamento. Praticamente não há lojas virtuais estrategicamente voltadas para as classes mais populares.

O motivo é uma suposta inexistência de demanda e de que são muito poucas as pessoas de faixas de renda mais baixas que têm computadores conectados à internet em suas residências. No entanto, o estudo da Treinasse contesta essa afirmativa já que cerca de 30% dessas pessoas entram na internet no local de trabalho. Parece mesmo que as redes de comércio popular estão perdendo uma enorme oportunidade ao não direcionar seus esforços para esse consumidor emergente.

Empresas que lidam com vendas diretas e que promovem suas vendas através do canal "door to door" estão vivendo um conflito com a entrada da era virtual. Manter os milhares de promotores de vendas ou utilizar a internet, uma vez que esse recurso permite a promoção virtual e dispensa intermediários.

A dissonância entre seu modelo de negócio e o crescimento extraordinário da internet como atalho de venda é um dilema: por que manter um canal de vendas formado por centenas de milhares de representantes remunerados num mundo onde fabricante e consumidor podem se relacionar sem intermediários? Será que há um caminho capaz de evitar o desmonte de uma estrutura que, até o momento, tem sido eficaz? Além disso, fica uma grande questão: pode a tecnologia substituir o relacionamento e a energia criativa de milhares de pessoas num negócio que fala de saúde, beleza e bem estar? Acredita-se que a tecnologia pode somar, mas nunca substituir, uma vez que uma empresa para atingir dimensões muito maiores contará sempre com as pessoas num papel fundamental.

Sabe-se que a internet, apesar de seu crescimento explosivo, atinge pouco mais de 3% da população brasileira, segundo dados do Ibope e no caso de empresas de venda direta as promotoras funcionam também

como uma espécie de trunfo logístico. Substituir a estrutura de pessoas por estrutura virtual significa mudar todo o processo logístico da empresa bem como afetar sua rota de distribuição. Não é só isso, talvez a filosofia de relacionamento pessoal que envolve esse tipo de negócio explica muito da relutância do setor de vendas diretas em absorver as inovações de processos de gestão pela internet. E por que empresas desse tipo parecem mais focadas no canal de distribuição do que no consumidor.

Outro dado importante para a preponderância de um sistema sobre outro é o custo direto e indireto da operação por telefone versus via internet, este último 60% mais barato. As empresas vivem na fronteira de dois mundos: o presencial e o virtual e, provavelmente, eles se transformarão em apenas um, algum dia.

Estes dados do comércio eletrônico, aliados aos movimentos de adaptação às novas redes físicas de distribuição, também apontam para uma mudança no comportamento de consumo que, cedo ou tarde, irão afetar significativamente as políticas públicas nas grandes cidades, uma vez que a compra por meio eletrônico é somente o primeiro passo, completado por uma distribuição física que exige absolutamente o mesmo tipo de operações de entregas e, portanto, sujeitas aos problemas de insegurança hoje vividos pelo comércio tradicional.

## Conclusão

Políticas públicas integradas visando a garantir uma melhor qualidade de vida nas regiões metropolitanas devem necessariamente levar em consideração os movimentos de transferência de hábitos de consumo devido a questões de segurança. Os consumidores querem evitar um nível de exposição muito alto a fatores de violência e, por isso, mudam seu comportamento de consumo, provocando grandes transformações nas decisões de localização do comércio. O poder público definitivamente não pode estar alheio a tais movimentos e, na medida do possível, deve procurar se antecipar através de planejamentos de longo prazo, com políticas sólidas e sem possibilidades de soluções de continuidade.

**Referências bibliográficas**

- ASSOCIAÇÃO Brasileira de Shopping Centers. Disponível em: <<http://www.alshop.com.br>> Acesso em: 10 dez. 2002.
- ASSOCIAÇÃO Brasileira de Shopping Centers. Disponível em: <<http://www.abrasce.com.br>>. Acesso em: 10 dez. 2002.
- ASSOCIAÇÃO Brasileira de Transporte de Cargas. *Companhias partilham risco do transporte*. Disponível em: <<http://www.abtc.org.br/Informes/2002/fev/cargas/info501.htm>>. Acesso em: 10 dez. 2002
- CÂMARA, G *et al.* *Anatomia de sistemas de informação geográfica*. Campinas: UNICAMP/IC, 1996.
- CORREA, C. O big brother do varejo. In: *Exame*, São Paulo, 15 abr. 2002.
- COUTO, J.R.G. *A atividade informal no hipercentro de Belo Horizonte: uma análise exploratória*. 2002. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.
- ESMENA instala no Brasil fábrica top de linha. *Revista Tecnológica*, São Paulo, ano VIII, n. 81, p. 8-9, ago. 2002.
- GIANESI, I.; CORRÊA, H.L. *Administração estratégica de serviços*. São Paulo: Atlas, 1994.
- GIBSON, N. *Informação é a melhor ferramenta*. Disponível em: <<http://www.abtc.org.br/presidente.htm>>. Acesso em: 10 dez. 2002
- GRANGEIA, M. Prateleiras virtuais demais. In: *Exame*, São Paulo, 01 nov. 2002.
- OLIVEIRA, D.M de. *Bolsa de seguros*. Disponível em: <<http://www.bolseg.com.br>>. Acesso em: 10 dez. 2002.
- VASSALO, C. Eu gosto dela... E dela também. In: *Exame*, São Paulo, 19 maio 2002.