

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Christian Damke**

**Estratégia de localização para expansão de uma pequena empresa varejista no  
interior do Estado**

**Porto Alegre  
2013**

**Christian Damke**

**Estratégia de localização para expansão de uma pequena empresa varejista no interior do Estado**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Fernando Bins Luce

**Porto Alegre**

**2013**

**Christian Damke**

**Estratégia de localização para expansão de uma pequena empresa varejista no interior do Estado**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Fernando Bins Luce

Conceito Final

Aprovado em ..... de ..... de .....

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Vinicius Andrade Brei

---

Orientador – Prof. Fernando Bins Luce

## RESUMO

A forte expansão do varejo no Brasil e o conseqüente aumento da competitividade faz com que as empresas atuantes nesse setor busquem continuamente as expansões de suas atividades, normalmente através da abertura de novas lojas. O objetivo deste trabalho é oferecer um direcionamento para o processo de expansão almejada pela empresa Risky Rabisky, uma pequena varejista localizada em Panambi (RS), com foco na localização de um novo ponto de venda em outra cidade. Como a gestão da empresa é familiar e seus proprietários não possuem formação na área, não dispõe de conhecimentos técnicos sobre as metodologias de localização varejista e seleção de pontos disponíveis. Para atingir o objetivo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para apresentar os principais modelos de localização varejista disponíveis na literatura da área. Então foi elaborada uma análise das abordagens expostas, a fim de auxiliar os proprietários da empresa estudada no planejamento de sua expansão para outra cidade do estado, buscando minimizar os riscos característicos da abertura de novos pontos de venda.

**Palavras-chave:** Varejo; Estratégia; Localização Varejista.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Municípios com lojas da Rede Agapel .....	14
Figura 2 - Classificação das instituições varejistas .....	17
Figura 3 - Sequência de decisões de lojas de varejo .....	34
Figura 4 - Áreas de influência primária, secundária e terciária.....	40
Figura 5 - Isócronas e isocotas a partir de um ponto comercial .....	41
Figura 6 - Exemplo de mapa utilizando SIG .....	45
Figura 7 - Limiar do produto versus área de influência .....	53
Figura 8 - Paisagem dos lugares centrais de Christaller .....	54
Figura 9 - Legendas das figuras 10 e 11 .....	55
Figura 10 - Região de influência de Porto Alegre (categoria metrópole 1C) .....	56
Figura 11 - Região de influência de Passo Fundo (Capital regional B - 2B) .....	56
Figura 12 - Distribuição espacial da probabilidade de um morador tornar-se cliente de uma loja.....	59
Figura 13 - Mesorregiões geográficas do Rio Grande do Sul .....	74
Figura 14 - Ponto de Indiferença entre os municípios de Santa Rosa e Três de Maio .....	81
Figura 15 - Região de influência das cidades do Noroeste gaúcho .....	83
Figura 16 - Fatores a considerar na avaliação de locais (sugestão proposta) .....	88

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Pontos fortes e fracos das alternativas de localização .....	31
Quadro 2 - Exemplo de decisões estratégicas e táticas para a variável localização.	35
Quadro 3 - Diferença entre seleção de local e avaliação de local.....	61
Quadro 4 - Fatores a considerar na avaliação de locais .....	64

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Lista de verificação de valores hipotéticos de equilíbrio para o exemplo de localização de varejo.....	66
Tabela 2 - Municípios gaúchos com mais de 15.000 habitantes.....	79

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
<b>2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA</b> .....	<b>8</b>
<b>3 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>10</b>
<b>4 OBJETIVOS</b> .....	<b>11</b>
4.1 OBJETIVO GERAL .....	11
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	11
<b>5 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA</b> .....	<b>12</b>
<b>6 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>15</b>
6.1 VAREJO .....	15
6.1.1 Definições de Varejo .....	15
6.1.2 Classificação dos Varejistas .....	16
6.2 ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO .....	21
6.2.1 Definição de Estratégia .....	21
6.2.2 Níveis de Estratégia .....	22
6.2.3 Vantagem Competitiva.....	23
6.2.4 Estratégia para Expansão dos Negócios Varejistas .....	24
6.3 LOCALIZAÇÃO VAREJISTA.....	27
6.3.1 Tipos de Localização Varejista .....	27
6.3.2 Redes Varejistas.....	32
6.3.3 Decisões Estratégicas e Táticas de Localização.....	33
6.3.4 Concentração ou dispersão geográfica .....	35
6.3.5 Regiões de Mercado e Áreas de Comércio .....	36
6.3.6 Demanda de Mercado .....	37
6.3.7 Área de Influência .....	39
6.3.8 Modelos de localização varejista .....	47
6.3.9 Seleção e avaliação do local específico.....	61
<b>7 METODOLOGIA</b> .....	<b>67</b>
<b>8 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>68</b>
8.1 CLASSIFICAÇÃO DOS VAREJISTAS .....	68
8.2 ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO .....	70
8.3 LOCALIZAÇÃO VAREJISTA.....	71
8.3.1 Tipo de Localização Varejista .....	72

<b>8.3.2 Concentração ou Dispersão Geográfica .....</b>	<b>73</b>
<b>8.3.3 Demanda de Mercado .....</b>	<b>74</b>
<b>8.3.4 Área de influência .....</b>	<b>75</b>
<b>8.3.5 Atividade concorrencial.....</b>	<b>76</b>
<b>8.3.6 Modelos de localização varejista .....</b>	<b>77</b>
<b>8.3.7 Sugestão para seleção do ponto específico.....</b>	<b>87</b>
<b>9 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>89</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>92</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Localização, localização, localização. É o que os varejistas costumam dizer que são as três chaves para o sucesso no varejo (KOTLER; KELLER, 2000). Este trabalho busca orientar uma empresa varejista do interior do Rio Grande do Sul na sua expansão para outra cidade do Estado, com foco nas estratégias de localização. Isso será feito através de pesquisa bibliográfica, a fim de direcionar quais modelos de localização varejista disponíveis na literatura são os mais indicados para o perfil, porte e situação da empresa estudada neste momento da sua trajetória.

O setor de varejo no Brasil vem se sofisticando rapidamente nos últimos anos, e o aumento da competição faz necessário, mesmo para pequenas empresas familiares, a busca pela profissionalização e o uso de práticas de gestão mais sofisticadas para conseguir permanecer competitiva no mercado.

A empresa que será foco deste estudo é uma pequena empresa varejista localizada em Panambi chamada Risky Rabisky, que comercializa produtos como brinquedos, material escolar e de escritório, artigos para festa, assim como artigos de decoração e presentes.

A estrutura do trabalho está dividida em nove capítulos, incluindo esta introdução, a definição do problema, a justificativa do estudo e seus objetivos. No quinto capítulo será feita uma caracterização da empresa estudada. No sexto capítulo desenvolve-se o referencial teórico, que inclui os conceitos de varejo, estratégia de expansão e modelos de localização varejistas. Então será apresentada a metodologia utilizada – a pesquisa bibliográfica – e a análise dos resultados, com os modelos de localização que podem ser utilizados pela empresa na sua expansão. Por fim, as considerações finais e as referências bibliográficas utilizadas no estudo.

## 2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A empresa que será foco deste trabalho é uma loja varejista de pequeno porte localizada no interior do Estado do Rio Grande do Sul. Inaugurada há 21 anos, a loja foi expandindo suas operações, passando a aumentar a quantidade e o mix dos produtos vendidos, além do espaço da área de vendas. O crescimento da empresa foi ocorrendo de maneira gradual, com gestão familiar e conforme a experiência dos proprietários, sem qualquer tipo de planejamento formal.

Na cidade atual, Panambi, a loja é conhecida por grande parte da população e já possui tradição na cidade, sendo hoje a maior loja do setor, vendendo produtos que inclui brinquedos, papelaria, artigos para festa e de decoração. Entretanto, mesmo sendo reconhecida – inclusive em outras cidades vizinhas à Panambi - por sua variedade de produtos, bom atendimento e preços competitivos, a empresa nunca expandiu suas operações para outros municípios, limitando seu crescimento ao potencial de mercado de Panambi.

Com o acirramento da competição no varejo brasileiro e a profissionalização crescente de suas operações, o planejamento das atividades de expansão se torna crucial para que a empresa cresça e aumente sua participação no mercado. E dentre as opções de estratégia para expansão dos negócios varejistas disponíveis na literatura da área, segundo Parente (2000), a estratégia mais indicada para este caso é a de penetração de mercado – através do aumento do número de lojas da empresa na região – e do desenvolvimento de mercado – através da abertura de novas lojas em áreas geográficas não servidas previamente.

Como a gestão da empresa é familiar e seus proprietários não possuem formação na área, não dispõe de nenhum conhecimento técnico sobre as metodologias de localização varejista e seleção de pontos disponíveis. Além disso, os proprietários reconhecem grande risco em tomar uma decisão apenas pelo “*feeling*” ou outro critério de escolha sem uma metodologia consistente.

Assim, na medida em que a empresa reconhece um diferencial competitivo que pode ser explorado em outras cidades com bom potencial de mercado, decidiu-se pela expansão para outros municípios do Estado. Porém, essa decisão deve ser planejada e executada baseada em conhecimentos sobre o conceito de varejo, sua estratégia de mercado e seu composto varejista, com destaque para a localização

dos pontos de venda. Como aborda Parente (2000), diferente de outras variáveis do composto varejista - tais como preço, mix de produtos, apresentação, atendimento e serviços -, que podem ser alterados ao longo do tempo, a localização de uma loja não pode ser modificada sem acarretar alto custo para a empresa.

Assim, este trabalho pretende auxiliar os proprietários da empresa estudada no planejamento de sua expansão para outra cidade do Estado, a fim de minimizar os riscos característicos da abertura de novos pontos de venda. Isso será feito através da identificação, na literatura da área, de qual a estratégia de localização mais adequada para o perfil e porte da empresa, além de outros importantes conceitos de varejo que devem ser praticados para gerar vantagem competitiva sustentável no longo prazo.

### 3 JUSTIFICATIVA

Em vista da grande expansão do varejo no Brasil e o conseqüente aumento da competitividade dos *players* atuantes nesse mercado, se torna essencial, mesmo para as pequenas empresas, a profissionalização da gestão e a adoção de práticas de gestão sólidas para fortalecer o seu processo decisório. Assim sendo, é de grande importância para o sucesso do plano de expansão ambicionado pelos proprietários a utilização de técnicas e práticas consagradas na literatura disponível deste campo de conhecimento – notadamente a localização varejista.

Também, ao pesquisar sobre este tema, percebeu-se que a disponibilidade de estudos e autores que tratam com profundidade deste assunto no país não condiz com a importância que a localização exerce no sucesso de um empreendimento varejista, por isso pode servir também de referência para estudos posteriores na área.

Este trabalho busca, portanto, ao consolidar os principais conceitos sobre localização varejista, contribuir para o início do processo de profissionalização almejado pela empresa estudada, na medida em que se pretende utilizar os conhecimentos obtidos ao longo deste estudo para dar início à preparação do processo de expansão para outras cidades.

## 4 OBJETIVOS

### 4.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é oferecer um direcionamento para o processo de expansão da empresa varejista Risky Rabisky, com foco na localização de um novo ponto de venda em outra cidade.

### 4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar os principais modelos de localização varejista disponíveis na literatura da área;
- Apontar os modelos de localização varejista que podem ser utilizados pela empresa estudada em sua expansão para outra cidade;
- Identificar oportunidades de abertura de novas lojas em outras cidades do Estado.

## 5 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

As estratégias de localização apresentadas nesse trabalho serão utilizadas pela empresa Risky Rabisky, situada na cidade de Panambi, a 380 km de Porto Alegre, para auxiliar no seu processo de expansão. É uma pequena empresa varejista familiar, hoje tradicional na cidade, que comercializa itens de material escolar e escritório, brinquedos, artigos para festa, artigos de decoração e presentes em geral.

A loja foi inaugurada em fevereiro de 1992, na cidade de São Paulo das Missões (RS), a 540 km de Porto Alegre. No ano seguinte mudou-se para Panambi, onde está até hoje. No início a empresa estava localizada em uma pequena sala no centro da cidade de Panambi e em 2003 inaugurou uma nova loja, em estabelecimento próprio, situada em frente à praça principal da cidade.

Abaixo está um breve histórico da empresa:

- 1992 – Em fevereiro é inaugurada a Risky Rabisky, em São Paulo das Missões (RS);
- 1993 – A loja muda-se para Panambi (RS), em uma pequena sala no centro da cidade, onde trabalham ainda apenas o casal fundador;
- 1995 – É feita uma reforma para ampliação da área de vendas e é contratada a primeira funcionária;
- 1996 – Um novo ponto com área de vendas maior é alugado, e mais uma funcionária é contratada;
- 1997 – A loja é transferida para o prédio ao lado do ponto anterior, em frente à praça principal da cidade. Também são contratadas mais três novas funcionárias para sustentar o crescimento das vendas;
- 2000 – Os proprietários adquirem o terreno onde estava a loja antes da última mudança;
- 2002 – Com o terreno comprado, inicia-se a construção de um novo prédio, com o primeiro e segundo andar sob medida para a nova loja;
- 2003 – É inaugurada a nova loja, agora em prédio próprio e com estrutura feita especialmente para abrigar a empresa. Neste ano a empresa já conta com nove funcionárias;

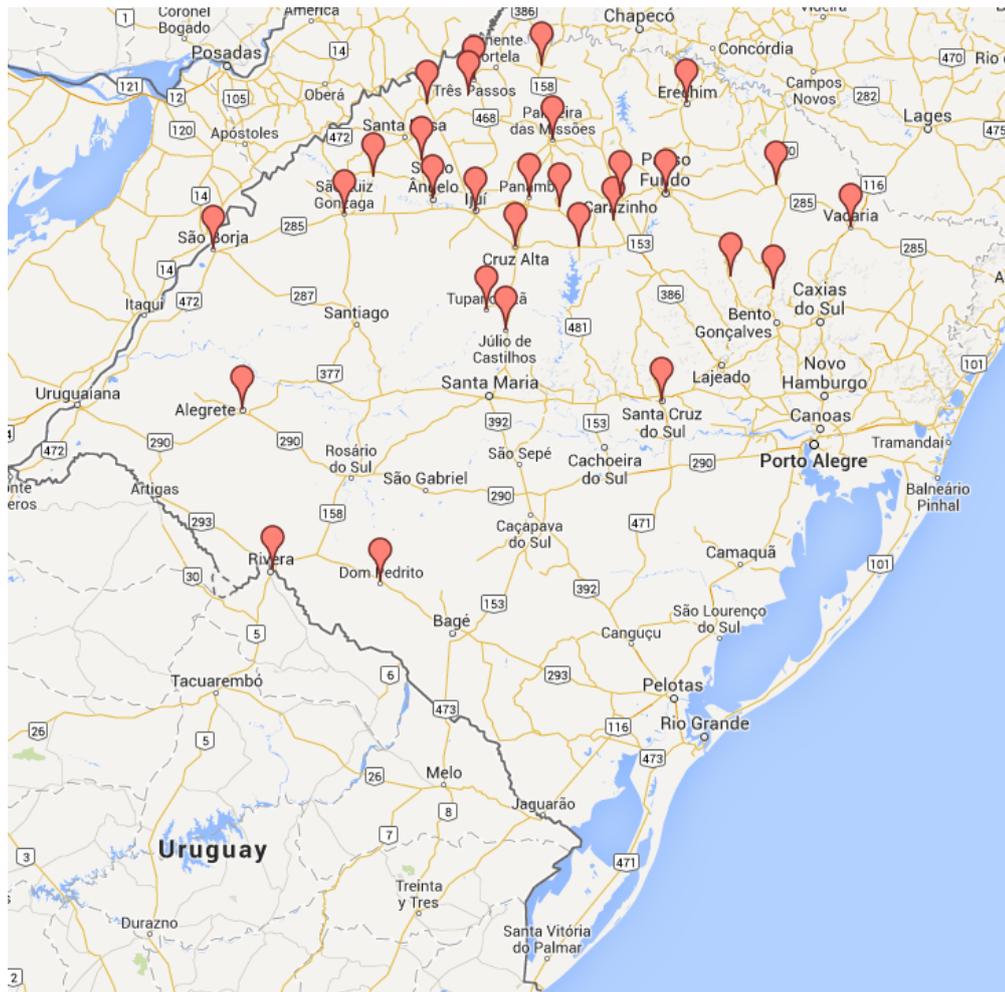
- 2010 – Inauguração da primeira filial da Risky Rabisky, na mesma cidade, mas em um bairro mais afastado, próximo de escolas estaduais e municipais;
- 2012 – Comemoração dos vinte anos da empresa;
- 2013 – Fechamento da filial em Panambi devido ao baixo movimento das vendas e início da preparação do planejamento estratégico para expansão em outras cidades do Estado.

Atualmente, a empresa possui onze funcionárias, mais o casal fundador. Segundo caracterização do SEBRAE (DIEESE, 2012) para tamanho de empresas, entre 10 e 49 funcionários, no setor de comércio, denomina-se pequena empresa.

Em 2003, a Risky Rabisky, a fim de se tornar mais competitiva, principalmente em relação ao preço das mercadorias vendidas de material escolar e de escritório, se associou à Associação Gaúcha de Papelarias, Livrarias e Afins, conhecida como Agapel. A Agapel surgiu em 2002, quando empresários do ramo de papelarias, livrarias e afins, através da assessoria do Programa Redes de Cooperação, implementado pelo Governo do Estado do Rio Grande do Sul, em convênio com Universidades do Estado, criaram a Associação. Neste mesmo ano, os membros definiram o planejamento estratégico da Rede, com o objetivo de realizar negociações em conjunto, realizar treinamentos de desenvolvimento gerencial, melhorias nos pontos de vendas, padronização de fachadas de lojas e ações de marketing em conjunto.

A Rede Agapel está presente atualmente em 29 municípios gaúchos: Alegrete, Carazinho, Cerro Largo, Cruz Alta, Dom Pedrito, Erechim, Frederico Westphalen, Giruá, Guaporé, Horizontina, Humaitá, Ibirubá, Ijuí, Júlio de Castilhos, Lagoa Vermelha, Não-me-Toque, Palmeira das Missões, Panambi, Passo Fundo, Santa Bárbara do Sul, Santa Cruz do Sul, Santana do Livramento, Santo Ângelo, São Borja, São Luiz Gonzaga, Três Passos, Tupanciretã, Vacaria e Veranópolis.

A figura 1 a seguir demonstra através de pontos no mapa onde estão situadas as cidades que já possuem lojas da Rede Agapel. É importante destacar, para fins da elaboração da estratégia de expansão da Risky Rabisky, que nas cidades onde já existem lojas da Associação não poderá ser estabelecida outra loja filiada à Rede Agapel, o que limita o número de municípios que estão disponíveis para abertura de uma nova loja da empresa estudada.

**Figura 1 - Municípios com lojas da Rede Agapel**

Fonte: elaboração do autor a partir de Google Maps (2013)

## **6 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo está estruturado em três principais capítulos: definição e classificação dos varejistas, estratégia de expansão e os principais modelos de localização varejista disponíveis na literatura da área.

### **6.1 VAREJO**

#### **6.1.1 Definições de Varejo**

O varejo pode ser definido de diferentes maneiras, mas o seu conceito essencial é a comercialização de produtos e serviços a consumidores finais (LAS CASAS; GARCIA, 2007). Segundo Parente (2000), varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final. Uma das definições mais abrangentes em relação ao varejo é apresentada por Kotler e Keller (2006), onde o autor afirma que o varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal e não comercial. Ainda conforme os mesmos autores, qualquer organização que utiliza essa forma de venda – para consumidores finais -, seja ela fabricante, atacadista ou varejista, está praticando varejo. Não importa a maneira pela qual os bens ou serviços são vendidos - se são vendas pessoais, pelos correios, por telefone ou por máquina automática, ou onde elas são efetuadas – se em loja, na rua ou residência (KOTLER; KELLER, 2006).

Sendo assim, pode-se concluir que o varejo tem como condição básica de sua prática a comercialização de produtos ou serviços a consumidores finais, não levando em consideração a natureza da organização que o exerce nem o local em que está sendo praticado (LAS CASAS; GARCIA, 2007).

Conforme Levy e Weitz (2000),

o sucesso de um varejista pequeno ou de uma grande empresa de varejo depende principalmente de quanto ela incorpora o conceito de varejo. O conceito de varejo é uma orientação de gerenciamento que faz o varejista focar a determinação das necessidades de seus mercados-alvo e a satisfação dessas necessidades mais eficaz e eficientemente que seus concorrentes.

O conceito de varejo enfatiza que os varejistas com alto desempenho precisam ser concorrentes fortes. Eles não podem atingir alto desempenho simplesmente satisfazendo as necessidades dos clientes. Precisam também estar bem atentos para garantir que os concorrentes não atraiam seus clientes (LEVY; WEITZ, 2000, p.34).

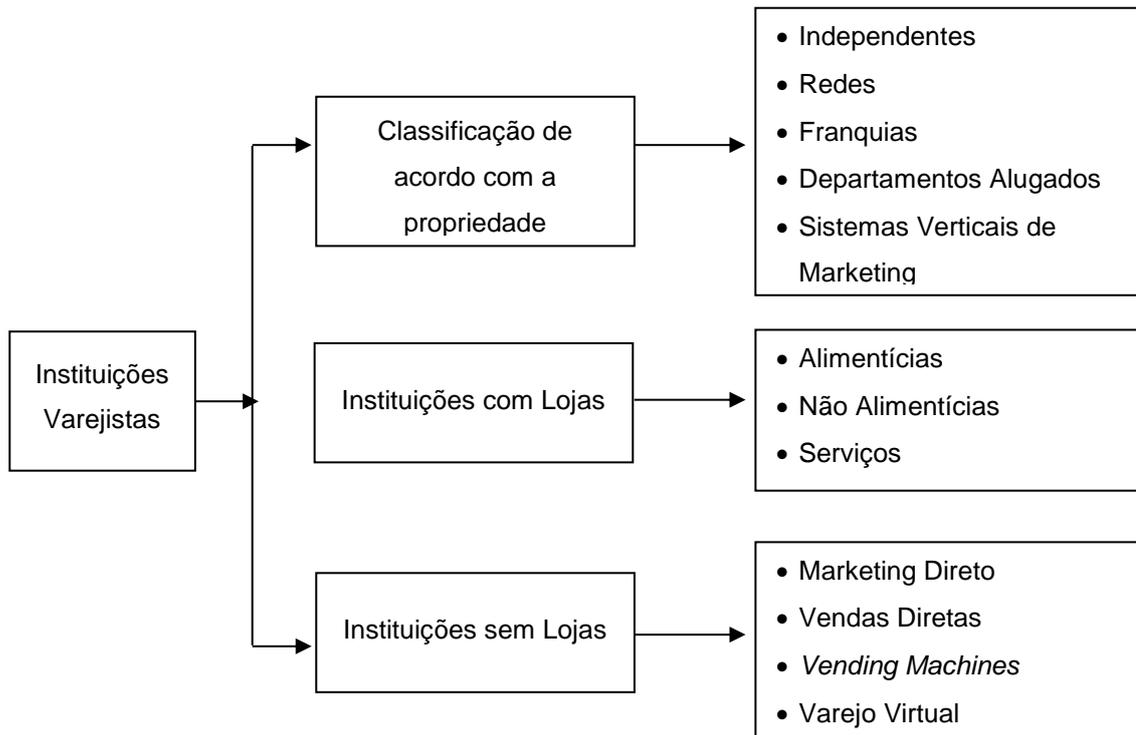
Os varejistas tentam minimizar a concorrência oferecendo produtos e serviços únicos que são difíceis de serem copiados. Mas obter vantagens competitivas de longo prazo no varejo não é fácil. Uma vez que os varejistas normalmente compram os produtos que irão vender, os concorrentes podem, na maioria das vezes, comprar e vender os mesmos produtos. Os varejistas não podem patentear um design de loja único, nem seu sortimento de produtos ou serviços. Por isso é tão importante para qualquer varejista obter e manter uma vantagem competitiva no longo prazo (LEVY; WEITZ, 2000).

### **6.1.2 Classificação dos Varejistas**

Hoje os consumidores podem adquirir produtos e serviços em uma ampla variedade de organizações de varejo. Existem os varejistas de loja, os varejistas sem loja e as organizações de varejo (KOTLER; KELLER, 2006).

A figura 1 a seguir apresenta as principais classificações das empresas varejistas, segundo Parente (2000).

**Figura 2 - Classificação das instituições varejistas**



Fonte: Parente (2000, p. 25)

Como visto na figura 2, as organizações varejistas podem ser caracterizadas de acordo com o tipo de propriedade, sendo classificadas em independentes, redes, franquias, alugadas ou sistemas verticais de marketing (PARENTE, 2000).

Assim, segundo Parente (2000), as instituições de varejo por tipo de propriedade são:

- **Independentes:** possui apenas uma loja. São empresas pequenas, com administração familiar que, em geral, utilizam baixo nível de recursos tecnológicos. A maior concentração entre as atividades de compra e venda permite uma sintonia mais ajustada às necessidades do consumidor e uma maior agilidade em responder às flutuações do mercado. A grande desvantagem da loja independente é a sua limitação de recursos e de poder de barganha com os fornecedores;
- **Redes:** operam mais de uma loja, sob a mesma direção. À medida que o número de lojas aumenta, a rede começa a exercer maior poder de barganha com seus fornecedores, assim como ocorrem economias de escala em outras atividades, como marketing, logística e tecnologia. As redes enfrentam alguns desafios, como as dificuldades no controle das

operações, na flexibilidade e na adequação às diferentes características de mercado de cada unidade.

- Franquias: consiste em um sistema contínuo e integrado de relacionamento entre franqueador e franqueado, que permite ao franqueado conduzir certo negócio de acordo com um padrão de procedimentos e marca definidos pelo franqueador.
- Departamentos alugados: departamentos dentro de uma loja de varejo que são operados e gerenciados por outra empresa, normalmente utilizado quando o varejista não tem a competência de gerir adequadamente departamentos que exigem um alto grau de especialização, como joias, sapatos, padaria, floricultura e lanchonete.
- Sistema de Marketing Vertical: nesse sistema todos os membros do canal – varejistas, atacadistas e fabricantes – trabalham como um sistema integrado, procurando eliminar desperdícios e retrabalho, para otimizar os resultados do canal.

Além da classificação por tipo de propriedade, as instituições de varejo podem ser caracterizadas em dois principais sistemas: varejo com loja e varejo sem loja. O varejo com lojas é ainda dividido em varejistas de alimentos, de mercadorias não alimentícias em geral e de serviços. E o varejo sem loja é dividido em marketing direto, vendas diretas, máquinas de vendas (*vending machines*) e varejo virtual (*e-commerce*) (PARENTE, 2000).

Como aponta Parente (2000), o varejo alimentício no Brasil apresenta-se muito desenvolvido. As empresas que operam no país têm acompanhado as tendências mundiais, apresentando uma variedade completa de modelos e formatos de lojas, que atendem às diversas características e necessidades de mercado. Os principais formatos de lojas alimentícias são: bares, mercearias, padarias, minimercados, lojas de conveniência, supermercados compactos, supermercados convencionais, superlojas, hipermercados e clubes atacadistas.

O varejo não alimentar no Brasil, por sua vez, não apresenta o grau de desenvolvimento ou maturidade que se observa no varejo alimentar. Segundo Parente (2000), muitos modelos de lojas que atingiram grande sucesso em outros países ainda não são encontrados no Brasil. Os dois principais modelos de lojas de não alimentos encontradas no país são as lojas especializadas e as lojas de departamento.

As lojas especializadas predominam no varejo de não alimentos no Brasil. Estas lojas concentram suas vendas em uma linha de produtos, como, por exemplo, brinquedos, calçados, móveis, livros, confecções, etc. Em geral, apresentam um sortimento profundo em algumas linhas de produtos e estão direcionadas para certo segmento de consumidores. As lojas especializadas contam com grande variedade de tipos e formatos. Assim, elas podem posicionar-se nos mais variados segmentos, desde, por exemplo, no de lojas de presentes sofisticados para a classe A, até no de lojas de confecções femininas direcionadas para a classe D (PARENTE, 2000).

Levy e Weitz (2000) também abordam sobre as lojas especializadas, porém focando mais em produtos diferenciados e, portanto, com um alto nível de serviço. Em contraste com as lojas de departamentos e de descontos (esta mais popular nos Estados Unidos, principalmente), as lojas especializadas de produtos diferenciados enfocam um estreito segmento de mercado ou um nicho. Trabalhando com uma estreita variedade, mas profundo sortimento, elas oferecem aos clientes uma melhor seleção e especialização de vendas em uma categoria do que o fornecido por uma loja de departamentos ou de descontos. Os clientes são atraídos para estas lojas devido ao sortimento profundo das mercadorias, pela atenção pessoal dedicada ao cliente e uma atmosfera de loja mais íntima (LEVY, WEITZ, 2000).

Já as lojas de departamentos são estabelecimentos de grande porte (com área de venda normalmente superior a 4.000 m<sup>2</sup>) que apresentam grande variedade de produtos e oferecem amplas opções de serviços aos consumidores, estruturadas em bases departamentais. Do ponto de vista organizacional e estratégico, cada departamento é administrado como uma unidade estratégica de negócio, em que seus gestores tomam as decisões de compra, venda, promoções e outras por departamento, sendo os resultados também avaliados em nível departamental. Esse formato permite que os gestores se especializem tanto em suas funções (compras, vendas, promoções, etc.), como na linha de produtos (confecção masculina, cama, mesa e banho, etc.), ao mesmo tempo em que conseguem economias de escala de uma operação de grande volume (PARENTE, 2000).

Parente (2000) apresenta também as mini lojas de departamentos, conhecidas como magazines, muito encontradas no Brasil. São modelos rústicos e compactos de lojas de departamento de linha limitada, com predomínio de seções da linha “dura” (ex.: eletrodomésticos, móveis, brinquedos, ferramentas, utilidades). A área de vendas menor (usualmente entre 500 a 1.000 m<sup>2</sup>) não permite uma

ambientação separada por departamentos e a gestão também não é estruturada no nível departamental. Segundo o autor, a linha divisória entre uma mini loja de departamentos e uma loja especializada nem sempre é muito clara. Algumas redes que se concentram na linha de eletrodomésticos posicionam-se em uma situação entre esses dois modelos. É por meio desse formato intermediário de loja que se formaram duas das maiores redes varejistas de não alimentos no Brasil: Casas Bahia e Ponto Frio (PARENTE, 2000).

Há ainda outros formatos do varejo de não alimentos, como as lojas de desconto - modelos de lojas que atingiram grande sucesso nos Estados Unidos e que alavancaram o crescimento do Wal-Mart. Segundo Parente (2000), trata-se de uma versão despojada e mais eficiente da loja de departamentos, que utiliza o sistema autosserviço e é direcionado para o segmento sensível a preço. No Brasil, segundo o autor, ainda não temos um formato equivalente, mas sua função é exercida pela área de não alimentos dos hipermercados.

Outro formato é o “*category killer*” ou “exterminador de categoria”. Segundo Parente (2000), este é um formato muito forte nos Estados Unidos, mas que ainda não teve sucesso no Brasil. Trata-se de uma grande loja especializada em certas categorias de produtos (ex.: brinquedos, produtos para animais, confecções de artigos esportivos e material de escritório), que apresenta enorme variedade e preços muito atrativos. O exemplo clássico desse formato é a rede de lojas de brinquedos denominada “Toys “R” Us”, uma das 60 maiores empresas varejistas americanas.

Já Levy e Weitz (2000) definem um exterminador de categoria como uma loja de descontos que oferece estreita variedade, mas grande sortimento de mercadorias. Segundo os autores, esses varejistas são basicamente lojas de descontos especializadas em produtos diferenciados. Suas lojas tem quase o mesmo tamanho que uma loja de descontos tradicional, porém seu sortimento de mercadorias é exatamente o oposto de uma loja de descontos tradicional, onde se encontra uma ampla variedade, mas estreito sortimento. Ao oferecer um sortimento completo em uma categoria a preços baixos, os especialistas de categorias podem “exterminar” uma categoria do outro varejista, por isso são frequentemente chamados de “exterminadores de categoria”. Isso ocorre porque, devido ao domínio dos especialistas de categorias sobre uma categoria de mercadoria, eles podem

usar seu poder de compra para negociarem preços mais baixos, melhores termos de negociação e fornecimento garantido quando os itens estão escassos.

Há ainda as lojas de fábrica, que são de propriedade de fabricantes que vendem exclusivamente sua linha de produtos, conforme afirma Parente (2000). Elas podem vender tanto produtos descontinuados ou de pedidos cancelados, como produtos recém-lançados. Segundo Levy e Weitz (2000), os fabricantes consideram as lojas de fábrica uma oportunidade para melhorar suas receitas a partir de mercadorias devolvidas pelos varejistas, excessos de produção e mercadorias irregulares. As lojas de fábrica também permitem que os fabricantes tenham algum controle sobre onde as mercadorias com as suas marcas são vendidas a preços com descontos.

## 6.2 ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO

### 6.2.1 Definição de Estratégia

O conceito de estratégia dispõe de várias definições na literatura. Para Mintzberg *et al.* (2006), a estratégia é como um plano, algum tipo de curso de ação conscientemente pretendido, uma diretriz para lidar com a situação. Ou seja, são criadas antes das ações às quais vão se aplicar e são desenvolvidas consciente e propositalmente.

Johnson, Scholes e Whittington (2007) apresentam uma das definições mais utilizadas para estratégia corporativa, ao conceituá-la como a direção e o escopo de uma organização no longo prazo, que obtém vantagem em um ambiente em mudança através de seus recursos e de suas competências, tendo como objetivo atender às expectativas de todos os *stakeholders*.

Segundo estes autores (JOHNSON; SCHOLE; WHITTINGTON, 2007), a criação de oportunidades através de seus recursos e competências está relacionada com a exploração da capacidade estratégica de uma empresa para gerar vantagem competitiva e novas oportunidades. Além disso, a estratégia é afetada não apenas

pelas forças ambientais e pela capacidade estratégica, mas também pelos valores e expectativas daqueles que tem poder dentro e em torno da organização.

Ao referir a estratégia aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização, Wright, Kroll e Parnell (2007) afirmam que se pode encarar a estratégia de três pontos de vantagem: a formulação da estratégia, ou seja, o seu desenvolvimento; a implementação da estratégia, isto é, colocar a estratégia em ação; e o controle estratégico, que envolve modificar a estratégia ou a sua implementação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados.

### **6.2.2 Níveis de Estratégia**

As estratégias podem existir em vários níveis em uma organização, normalmente divididos em três. Segundo Johnson, Scholes e Whittington (2007), o primeiro nível é a estratégia em nível corporativo, que está relacionada com o escopo geral de uma empresa e com o modo de agregar valor às diferentes partes da companhia, em suas unidades de negócios. A estratégia em nível corporativo pode incluir questões de cobertura geográfica, diversidade de produtos e serviços ou unidade de negócios, e a forma como os recursos devem ser alocados entre as diferentes partes da organização. Em geral, a estratégia em nível corporativo também tende a estar relacionada às expectativas dos donos da empresa e pode assumir a forma de uma declaração explícita ou implícita de “missão” que reflete tais expectativas. Ainda segundo os autores, é importante ser claro sobre a estratégia em nível corporativo, pois ela é a base de outras decisões estratégicas.

O segundo nível pode ser pensado em termos de estratégia em nível empresarial, que está relacionado a como concorrer de forma bem-sucedida em determinados mercados. Enquanto a estratégia em nível corporativo envolve decisões da organização como um todo, as decisões em nível empresarial estão relacionadas a uma unidade de negócios, ou seja, uma parte da organização para a qual existe um mercado externo distinto para bens ou serviços que seja diferente de outra unidade de negócios (JOHNSON; SCHOLE; WHITTINGTON, 2007).

Os autores abordam ainda o terceiro nível de estratégia, que é no lado operacional. Nesse nível estão as estratégias operacionais, que estão relacionadas à maneira como as partes componentes de uma companhia entregam efetivamente as estratégias em nível corporativo e empresarial em termos de recursos, processos e pessoas (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007).

### 6.2.3 Vantagem Competitiva

Conforme Barney e Hesterly (2007),

o objetivo final do processo de administração estratégica é permitir que a empresa escolha e implemente uma estratégia que gere vantagem competitiva. Uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que empresas rivais. O valor econômico é simplesmente a diferença entre os benefícios percebidos ganhos por um cliente que compra produtos ou serviços de uma empresa e o custo econômico total desses produtos ou serviços. Portanto, o tamanho da vantagem competitiva de uma empresa é a diferença entre o valor econômico que ela consegue criar e o valor econômico que suas rivais conseguem criar (BARNEY; HESTERLY, 2007, p.10).

Segundo Levy e Weitz (2000), no varejo uma vantagem competitiva sustentável é uma vantagem sobre a concorrência que pode ser mantida ao longo do tempo. Segundo os autores, algumas vantagens são sustentáveis ao longo de um período, enquanto outras podem ser reproduzidas pelos concorrentes quase que imediatamente. É difícil para os varejistas criar uma vantagem de longo prazo oferecendo apenas preços mais baixos ou um sortimento mais amplo ou profundo. Se o preço mais baixo ou o sortimento mais amplo e profundo atraísse muitos clientes, os concorrentes iriam simplesmente igualar os seus preços no dia seguinte ou comprar as mesmas mercadorias para vender em suas lojas (LEVY, WEITZ, 2000).

Levy e Weitz (2000) afirmam que estabelecer uma vantagem competitiva significa que um varejista constrói uma barreira ao redor de sua posição no mercado e esta barreira torna mais difícil para os concorrentes de fora contatar seus clientes. Se o varejista criou uma barreira ao redor de um mercado atrativo, os concorrentes tentarão derrubá-lo. Porém, com o passar do tempo, todas as vantagens serão

desgastadas devido a essas forças concorrentes, mas construindo barreiras fortes, os varejistas podem sustentar sua vantagem, minimizar a pressão da concorrência e impulsionar os lucros por um período mais longo. Portanto, estabelecer uma vantagem competitiva sustentável é a chave para um desempenho financeiro de longo prazo. Os autores afirmam ainda que para construir uma vantagem sustentável, os varejistas normalmente não confiam em uma única abordagem, como custo baixo ou serviço excelente. Eles precisam de múltiplas abordagens para construir de fato uma barreira ao redor de sua posição, a mais alta possível.

Segundo Levy e Weitz (2000), normalmente os varejistas têm maior vantagem competitiva nas oportunidades que são muito similares às suas estratégias atuais de varejo. Assim, os varejistas teriam mais êxito dedicando-se a oportunidades de penetração de mercado que não envolvem mercados novos e desconhecidos ou a operação de formatos de varejo novos e desconhecidos. Quando os varejistas buscam oportunidades de expansão de mercado, devem usar como base as suas forças de operação de formato de varejo e aplicar essa vantagem competitiva em um novo mercado. Ainda, os varejistas têm menos vantagens competitivas quando negociam com oportunidades que envolvem novos mercados ou novos formatos de varejo. Porém, os varejistas precisam, regularmente, considerar a expansão de mercado ou as oportunidades de extensão do formato de varejo. Por sua vez, os varejistas têm a menor vantagem competitiva quando seguem oportunidades de diversificação, sendo essas oportunidades, portanto, muitas arriscadas (LEVY, WEITZ, 2000).

#### **6.2.4 Estratégia para Expansão dos Negócios Varejistas**

A intensidade crescente da concorrência no varejo devido ao surgimento de novos formatos e de novas tecnologias, mais as mudanças nas necessidades dos clientes, estão forçando os varejistas a dedicarem mais atenção no pensamento estratégico de longo prazo (LEVY; WEITZ, 2000). Segundo Parente (2000) e Levy e Weitz (2000), existem várias estratégias que um varejista pode escolher para expandir seus negócios:

- Penetração de Mercado: essa estratégia busca aumentar a produtividade nas vendas das lojas já existentes (mais vendas por metro quadrado) ou ampliar o número de lojas em uma região. Esses objetivos podem ser implementados da seguinte maneira:
  - Aumentar o número de lojas da empresa na região;
  - Aumentar o valor do tíquete médio por visita do cliente;
  - Aumentar a frequência de visitas à loja;
  - Aumentar o número de clientes da loja;
  - *Cross-selling* (vendas cruzadas).
- Desenvolvimento de Mercado: é a estratégia de crescimento por meio da atuação em novos segmentos ou da profunda mudança no posicionamento da empresa para conquistar diferentes clientes. Esses objetivos podem ser atingidos da seguinte maneira:
  - Novos mercados geográficos: abertura de novas lojas em áreas geográficas não servidas previamente. Alternativa de expansão praticada pela maioria das empresas varejistas;
  - Novas categorias de produtos: aumentar a linha e categorias de produtos; a empresa não está buscando novos segmentos de consumidores, mas busca ampliar a linha para o mesmo tipo de cliente existente;
  - Novos segmentos de mercado: atração de grupos diferentes de consumidores, oferecendo um novo mix de produtos, melhores preços ou serviços, para atrair novos tipos de clientes finais ou institucionais;
  - Modificação de Posicionamento: mudança no conceito e na estratégia de marketing, focalizando novos segmentos de mercado. É diferente de conquistar novos segmentos, pois se trata de uma modificação na base de clientes e não apenas a conquista de novos segmentos;
  - Desenvolvimento do Formato de Varejo: envolve a oferta de um novo formato de varejo aos clientes.
- Melhoria de produtividade e eliminação de desperdícios: busca aperfeiçoamento de gestão da atividade existente, procurando reduzir os custos pela eliminação de desperdícios, melhoria das vendas, giro nos

estoques, no mix de produtos e na composição das margens. A ênfase está em aumentar o lucro final da operação por meio das atividades:

- Redução de custos: deve ser feito sem sacrificar a qualidade;
  - Melhoria no mix de produtos: eliminar itens com vendas baixas para abrir espaço para novos produtos;
  - Melhoria na composição das margens: os varejistas praticam margens diferentes de acordo com o item e com a categoria de produtos, assim as lojas devem aumentar a participação nas vendas dos produtos com melhor margem, dando mais destaque à exposição desses produtos no ponto-de-venda.
- Integração Vertical: aumento das vendas incorporando um ou mais níveis do canal de marketing nas operações da empresa. Por exemplo, um varejista que adquire um atacadista ou fabricante.
  - Integração Horizontal: tomada de posse ou controle da concorrência, no mesmo nível de canal. Esta é uma forma de expansão que muitos varejistas brasileiros estão utilizando.

A integração horizontal geralmente toma a forma de uma fusão ou aquisição, que são, provavelmente, as formas mais rápidas de expansão, crescimento da participação no mercado e de obtenção de economias de escala no varejo. No entanto, devem-se considerar os riscos na adoção da estratégia de diversificação (LEPSCH; TOLEDO, 1998). Também, a aquisição de um concorrente pode ser vista sob a ótica de limitar a oferta de novos varejistas em um determinado mercado.

Para McGoldrick (1990 *apud* LEPSCH; TOLEDO, 1998), é inapropriado entender a aquisição ou a fusão como uma alternativa estratégica singular. Ao contrário, elas devem ser vistas como uma forma de se atingir vários objetivos estratégicos. O varejista utiliza a estratégia da aquisição ou de fusão para atingir seus objetivos no nível corporativo. Esta estratégia pode ser usada para diversificar a atuação em mercados em declínio, para adquirir participação no mercado e também para conseguir economias de escala ou para desenvolver canais alternativos de distribuição.

### 6.3 LOCALIZAÇÃO VAREJISTA

A localização da loja é, muitas vezes, a decisão mais importante tomada por um varejista, por várias razões. Primeiro, a localização normalmente é a primeira consideração na escolha de uma loja pelo cliente. Também, as decisões sobre o local tem importância estratégica, pois pode ser usado para criar uma vantagem competitiva sustentável, como visto anteriormente. Além disso, o aumento da competição - com mais varejistas abrindo lojas constantemente - faz com que seja mais difícil obter os melhores locais (LEVY; WEITZ, 2000).

Os autores Craiig, Ghosh e McLafferty (1984) reforçam que uma boa localização é vital para o sucesso de uma loja, pois é através da localização de um ponto de venda que um produto ou serviço torna-se acessível aos clientes. Como afirma Parente (2000), é a seleção da localização que irá influenciar a atratividade da loja junto aos consumidores de sua área de influência e, portanto, torna-se fator determinante de seu futuro volume de vendas. A atratividade da loja pode ser definida como a força exercida por um centro de compras, em uma pessoa ou mais, e que faz com que elas se dirijam a uma determinada loja (NELSON, 1958 *apud* LIMA, 2007).

Parente, Limeira e Barki (2008) afirmam que a localização consiste em uma das decisões mais críticas para um varejista. Diferente de outras variáveis do composto varejista - tais como preço, mix de produtos, apresentação, atendimento e serviços -, que podem ser alterados ao longo do tempo, a localização de uma loja não pode ser modificada sem acarretar alto custo para a empresa. Um erro na seleção de um ponto significa uma enorme desvantagem competitiva para uma loja, exigindo esforços mercadológicos e muitas vezes sacrifícios de margem que levam a prejuízos operacionais. Por outro lado, a escolha acertada do local torna-se pré-requisito para uma operação rentável e bem sucedida, garantindo um retorno satisfatório sobre o investimento realizado.

#### 6.3.1 Tipos de Localização Varejista

No processo de localizar novas unidades varejistas, as empresas enfrentam várias decisões de caráter estratégico, sendo uma delas a seleção do tipo de localização que a nova loja deverá adotar (PARENTE, 2000). Conforme Levy e Weitz (2000), muitos tipos de locais estão disponíveis para as lojas de varejo – cada um com pontos fortes e fracos. Escolher um local em particular envolve a avaliação de uma série de negociações, que geralmente dizem respeito ao custo versus o valor do local para um varejista em particular.

Segundo Parente (2000), algumas das alternativas de localização são: centro comercial não planejado, centro comercial planejado e lojas isoladas, explicitadas a seguir.

Os centros comerciais não planejados são conglomerados varejistas que tiveram uma evolução espontânea, em geral desenvolvidos em locais de concentração demográfica e em torno das interseções da malha viária das cidades. Dependendo do porte e da localização, os centros comerciais não planejados podem ser classificados em três tipos (PARENTE, 2000):

- Zona Comercial do Centro da Cidade: tem sido desenvolvida ao redor da região para onde convergem os sistemas de transporte público e é, normalmente, o complexo comercial não planejado mais importante das cidades, concentrando a maior oferta varejista de muitas cidades. A grande quantidade e variedade de lojas localizadas no centro comercial das cidades atrai um forte movimento de consumidores para essa região. O movimento de pedestres que circulam nas ruas comerciais do centro é também reforçado pelos terminais de transporte coletivo, assim como pelo grande contingente de população que trabalha nas empresas localizadas na região central;
- Zona Comercial de Bairro: é o aglomerado comercial localizado em regiões além do centro da cidade. À medida que as cidades maiores foram crescendo e espalhando-se geograficamente, varejistas começaram a localizar-se em alguns bairros residenciais, em interseções e vias de intensa circulação de transporte coletivo, replicando, gradualmente, mas em escala menor, o composto varejista localizado no centro da cidade;
- Zona Comercial de Vizinhança: são formadas por um pequeno complexo de lojas direcionadas para a comercialização de produtos de conveniência,

localizadas normalmente em torno das principais interseções viárias de regiões predominantemente residenciais.

Mattar (2011) aborda as vantagens e desvantagens dos centros comerciais não planejados. A principal vantagem para o varejista em escolher este local é a de beneficiar-se gratuitamente da capacidade do centro em atrair tráfego. Já a principal desvantagem está em não ter controle sobre o nível de concorrência. Por se tratar de um centro comercial natural, a entrada de concorrentes é totalmente livre, o que não ocorre em um *shopping center*, onde o nível concorrencial é controlado pela administração do *shopping*, como será abordado a seguir.

O centro comercial planejado, segundo Parente (2000), é um empreendimento desenvolvido especificamente para formar um complexo comercial integrado, composto de várias unidades varejistas que oferecem uma linha de produtos variada e complementar. Dentre os vários formatos de centros comerciais planejados, os mais importantes são os *shopping centers*. Conforme Levy e Weitz (2000), um *shopping center* é um grupo de varejo e de outros estabelecimentos comerciais que é planejado, desenvolvido, de propriedade única e gerenciado como uma única propriedade.

De acordo com a Abrasce (Associação Brasileira de *Shopping Centers*), as vendas dos *shoppings* em 2012 foram de R\$ 119,5 bilhões (excluídas as vendas de combustíveis e GLP), representando 19% do faturamento de todo o varejo nacional. Em outubro de 2013, a Abrasce registrava a existência de 495 *shopping centers* filiados, sendo 478 já em operação e 17 em construção.

Semelhante à classificação adotada em outros países, a Abrasce identifica no Brasil seis tipos de *shopping centers* (PARENTE, 2000):

- *Shopping regional*: complexos varejistas de grande porte, que atendem às necessidades de uma grande região geográfica. No Brasil, a maioria dos *shoppings* está classificada nessa categoria. Um *shopping regional* típico é geralmente fechado, com as lojas voltadas para um *mall* interno.
- *Shopping comunitário*: caracterizado por um porte médio, geralmente oferece um sortimento amplo (porém menor que o do *shopping regional*) de vestuário e outras mercadorias. Entre as âncoras mais comuns, estão os supermercados e as lojas de departamentos de descontos.

- *Shopping* de vizinhança: são complexos varejistas de menor porte, projetados para fornecer conveniência na compra das necessidades do dia-a-dia dos consumidores de certa “vizinhança”. Tem, em geral, como âncora um supermercado, apoiado por lojas que oferecem outros artigos de conveniência.
- *Shopping* especializado: *shoppings* que se especializam em certa linha de produtos, como decoração, moda, esportes ou automotivos.
- *Outlet center*: consiste, em sua maior parte, em lojas de fabricantes vendendo suas próprias marcas com desconto, além de varejistas de *off-price*.
- *Festival-center*: está quase sempre localizado em áreas turísticas e é basicamente voltado para atividades de lazer, com restaurantes, *fast food*, cinemas e outras diversões.

Apesar de a maioria dos varejistas estar localizados em centros comerciais não planejados ou em *shopping centers*, uma opção frequente para os grandes varejistas é um local isolado (LEVY; WEITZ, 2000). Segundo Parente (2000), lojas isoladas são aquelas que não contam com outras lojas próximas para alavancar sua atratividade, estando, em geral, localizadas ao longo de importantes avenidas ou vias expressas, sendo unidades que conseguem exercer forte poder de atração.

Para Mattar (2011), a escolha por estes locais só deverá ocorrer quando o varejista tiver capacidade própria para gerar tráfego, resultante da dimensão da área de venda da loja e de um trabalho eficaz de desenvolvimento e fixação de marca junto ao público-alvo. Entretanto, optar por um local isolado pode trazer muitas desvantagens ao varejista, principalmente se não tiver capacidade de gerar tráfego próprio ou se for um varejista de bens comparáveis (produtos que os consumidores gostam de comparar marcas, preços e condições de pagamento em suas compras) (MATTAR, 2011).

Levy e Weitz (2000) explicitam as principais vantagens e desvantagens do local isolado. As vantagens incluem alugueis baixos, estacionamento amplo, inexistência de concorrência direta, bem como menos restrições em relação à sinalização, horários ou tipos de mercadorias (que podem ser impostos por um *shopping center*). Já em relação às desvantagens, a mais séria é a falta de sinergia com as outras lojas. Um varejista que está em um local isolado precisa ser o ponto

de destino principal para os clientes. Ele precisa oferecer aos clientes algo especial na mercadoria, preço, promoção ou serviços, para que os atraia para dentro da loja (LEVY; WEITZ, 2000).

O quadro 1 apresenta de forma resumidas as principais vantagens e desvantagens que estão associadas às diversas alternativas de localização, conforme Parente (2000).

**Quadro 1 - Pontos fortes e fracos das alternativas de localização**

<b>LOCAL</b>	<b>VANTAGENS</b>	<b>DESVANTAGENS</b>
Centro comercial não planejado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidade de transporte coletivo</li> <li>• Grande tráfego de pessoas</li> <li>• Grande variedade de produtos</li> <li>• Proximidade dos escritórios empresariais e repartições públicas</li> <li>• Exposição da loja a diversos públicos</li> <li>• Hábito de segmentos de mercado de compra no centro</li> <li>• Facilidade de transporte coletivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estacionamento caro e/ou escasso</li> <li>• Distância da residência dos consumidores</li> <li>• Congestionamento de tráfego e de abastecimento</li> <li>• Limitado ao horário comercial</li> <li>• Menor frequência de consumidores mais afluentes</li> <li>• Regiões decadentes e lojas antiquadas</li> <li>• Menor segurança</li> </ul>
<i>Shopping center</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidade de acesso e de estacionamento</li> <li>• Maior atratividade pela ampla gama de lojas e produtos</li> <li>• Conforto para o consumidor</li> <li>• Ambiente limpo e agradável</li> <li>• Maior segurança</li> <li>• Esforços cooperados de marketing e promoção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos de aluguel e condomínio</li> <li>• Restrições nos horários de funcionamento</li> <li>• Algumas restrições sobre a linha de produtos da loja</li> <li>• Possibilidade de um excesso de concorrência</li> <li>• Elevados custos promocionais</li> </ul>
Loja isolada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixos custos de locação</li> <li>• Maior flexibilidade na adaptação das instalações</li> <li>• Falta de concorrência direta</li> <li>• Liberdade nos horários e nas normas de funcionamento</li> <li>• Possibilidade de melhor visibilidade e acesso</li> <li>• Facilidade para expansão</li> <li>• Estacionamento maior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldade de atrair consumidores – a maioria dos clientes prefere locais com mais oferta de lojas</li> <li>• Não compartilhamento dos custos da área externa, como iluminação e manutenção</li> <li>• Maiores custos de segurança</li> <li>• Altos custos promocionais para atrair consumidores</li> </ul>

Fonte: Parente (2000, p. 339).

Como pode ser observado, alguns tipos de localização são mais adequados para certos tipos de varejo. Um fator básico a ser considerado na seleção da localização consiste na compatibilidade entre o público-alvo do varejista e o perfil dos consumidores que frequentam certa região de compra (PARENTE, 2000).

Segundo Parente (2000), em geral, as zonas comerciais do centro da cidade e de bairro apresentam maior frequência de consumidores de classe baixa, sendo, portanto, muito atraentes para a localização de lojas com um posicionamento de mercado direcionado para as classes C e D. Esse tipo de loja encontra também ótima alternativa de localização quando está situado em *shopping centers* localizados em regiões com grande presença de clientes de classe C e D. Já lojas de vestuário, de bolsas e acessórios e de calçados, que tenham apelo para o público de alto poder aquisitivo, encontram suas melhores localizações em *shopping centers* do tipo regional, por causa da forte presença das classes A e B (PARENTE, 2000).

Parente (2000) comenta ainda sobre casos de varejistas que adequam o seu tipo de localização de acordo com cada região ou cidade, por exemplo, ao instalar algumas das unidades em zonas comerciais do centro da cidade ou de bairro, outras em *shopping centers* e junto a hipermercados, e ainda outras como unidades isoladas.

### **6.3.2 Redes Varejistas**

O varejo não está limitado ao conceito tradicional de estabelecimento único. A própria evolução do negócio fez com que surgissem empresas com várias lojas, dando origem às redes varejistas, ou seja, vários estabelecimentos varejistas operando sob o mesmo nome, procedimentos, linha de produtos ou proprietário (ALMEIDA, 1997).

As principais vantagens competitivas ligadas à formação de redes varejistas são apontadas por Hollander e Omura (1989 *apud* ALMEIDA, 1997):

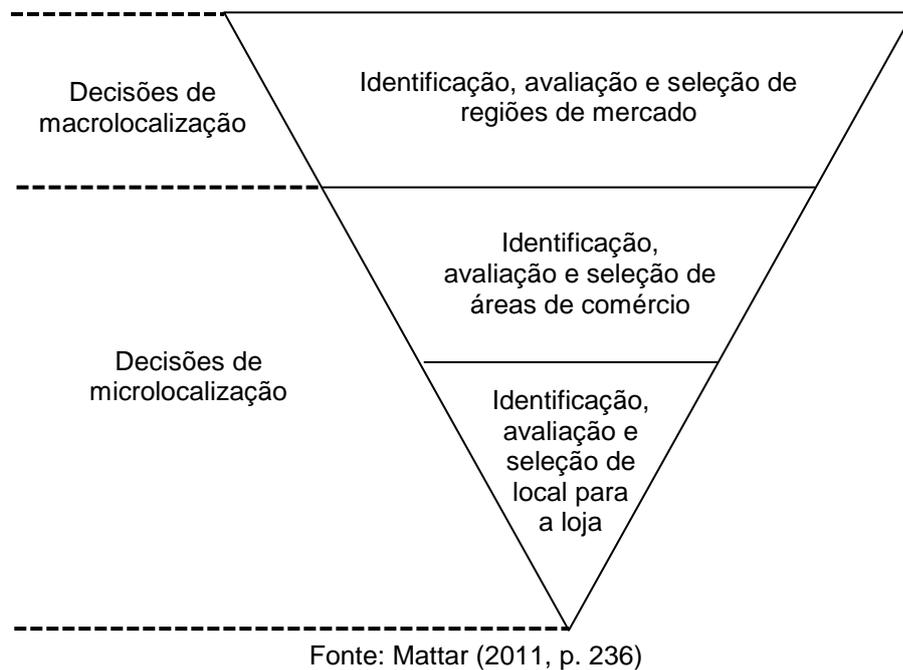
- Economias de escala: o poder de compra exercido pelas redes permite acesso a melhores condições de pagamento e fornecimento com os fabricantes;

- Curva de aprendizagem: o estabelecimento de redes varejistas possibilita que a experiência adquirida pela operação de várias lojas diminua os custos do conjunto, em função da capacidade dos empreendedores de lidar simultaneamente com problemas semelhantes, sem afetar o desempenho;
- Padronização: a centralização ocorrida na forma das redes acaba por trazer economia associada à montagem de uma estrutura de operação das diversas lojas, com práticas, políticas e procedimentos únicos que acabam por facilitar a administração das mesmas. Além disso, o aspecto externo da loja acaba sendo padronizada, fazendo com que todas as lojas tenham a mesma aparência e o mesmo cuidado. Assim, os consumidores podem identificá-las facilmente, formando um vínculo de familiaridade e fidelidade com a loja;
- *Trade-off* preço/serviço: a diminuição dos serviços oferecidos na compra, com os consumidores passeando a vontade na loja, selecionando os produtos e, na saída, dirigindo-se ao caixa para efetuar o pagamento, tornou possível a redução das margens cobradas e, conseqüentemente, dos preços;
- Estratégias corporativas: a diversificação de riscos associada à propriedade de várias lojas e à utilização de sinergias administrativas e operacionais faz com que as redes varejistas possam operar com menores custos e preços, realizando a distribuição de forma mais eficiente.

### **6.3.3 Decisões Estratégicas e Táticas de Localização**

Conforme abordado por Mattar (2011), o problema da localização do varejo compreende decisões estratégicas (ou de macrolocalização) e decisões táticas (ou de microlocalização). As decisões de macrolocalização envolvem a identificação, avaliação e seleção de regiões de mercado e as de microlocalização envolvem a identificação, avaliação e seleção das áreas de comércio e dos locais para a loja. A figura 3 apresenta essa sequência de decisões.

**Figura 3 - Sequência de decisões de lojas de varejo**



Parente (2000) apresenta algumas questões a serem respondidas nas decisões de localização. As decisões estratégicas devem nortear a definição das grandes diretrizes que orientam a expansão da empresa. Nesse nível, procura-se responder a questões como:

- Concentrar a expansão de novas unidades em uma região (para fortalecer posição competitiva em um único Estado ou metrópole) ou adotar maior dispersão geográfica (diluindo nosso risco pela presença em diversos Estados)?
- Em quais cidades ou regiões da cidade concentrar o esforço de localizar novas unidades?
- Em quais segmentos de mercado ou alternativas de localização o posicionamento mercadológico da loja deverá encontrar maior receptividade?

Já as decisões táticas tratam da avaliação e da seleção de pontos específicos, procurando responder questões como:

- Qual tipo de localização é mais adequado à nossa atividade varejista? Será uma loja localizada em um *shopping center*, no centro da cidade, ou uma loja isolada?

- Qual a demanda de mercado e a estimativa de vendas para um ponto específico?
- Como a nova localização deverá afetar as vendas das outras lojas próximas?

Conforme Parente (2000), o quadro 2 ilustra alguns exemplos de decisões estratégicas e táticas para a variável localização do composto varejista.

**Quadro 2 - Exemplo de decisões estratégicas e táticas para a variável localização**

	<b>ESTRATÉGICAS</b>	<b>TÁTICAS</b>
Variável do composto varejista: <b>Localização e Expansão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prioridade para expansão na região Sul</li> <li>• Aumento da concentração geográfica</li> <li>• Localização em grandes <i>shopping centers</i></li> <li>• Regiões de classes A e B</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos de pesquisa de localização</li> <li>• <i>Shopping</i> onde localizar novas lojas</li> <li>• Previsão de vendas para as novas lojas</li> <li>• Seleção de pontos específicos</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Parente (2000, p. 83).

### 6.3.4 Concentração ou dispersão geográfica

Juntamente com o processo de identificar regiões de mercado onde o varejista irá atuar, uma das principais decisões estratégicas de localização refere-se ao grau de concentração geográfica das unidades da rede varejista. Nesse sentido, podemos identificar duas estratégias: concentração geográfica e dispersão geográfica (PARENTE, 2000).

A estratégia de concentração geográfica consiste na empresa concentrar suas unidades em uma região geográfica específica, como uma cidade, região ou Estado (PARENTE, 2000). Ao adotar uma estratégia de concentração geográfica, as empresas varejistas obtêm muitas vantagens. Primeira, o varejista torna-se mais sintonizado com as preferências do mercado dessa área e assim consegue atender mais plenamente as necessidades desses segmentos de consumidores. Adicionalmente, otimiza seus custos fixos, tais como os de propaganda, treinamento

e supervisão, e melhora seus resultados de venda por meio de um ajuste mais fino do esforço mercadológico às necessidades dos consumidores da região. Com isso, fortalece sua imagem, seu posicionamento estratégico e o nível de lealdade dos clientes. Se a estratégia de concentração geográfica estiver aliada a uma excelência operacional, então o varejista conseguirá desencorajar a instalação de novos concorrentes na região (PARENTE, KATO, 2008). Além disso, reforçam os autores, ao adotarem estratégias de concentração geográfica, as empresas alcançam elevadas fatias de mercado e muitas vezes atingem a posição de liderança nas regiões onde operam.

A estratégia de dispersão geográfica consiste na localização das unidades varejistas em varias cidades e regiões, minimizando o número de unidades por região (PARENTE, 2000). Com a estratégia de dispersão geográfica, a empresa visa diminuir os riscos associados à concentração de todas as atividades em uma única cidade ou região. Entre os exemplos desse tipo de risco, destacam-se as catástrofes climáticas, como enchentes; o declínio ou crise econômica local; a entrada de novos e fortes concorrentes; e a canibalização de vendas entre as lojas da empresa (PARENTE, KATO, 2008).

### **6.3.5 Regiões de Mercado e Áreas de Comércio**

Segundo Mattar (2011), o primeiro passo no processo de localização de varejo é a identificação, avaliação e seleção de áreas regionais de mercado. A preocupação fundamental nesse estágio é com a identificação da existência de potencial de mercado para o varejista na região a ser explorada. Para identificar isto, inúmeras informações precisam ser levantadas e analisadas, tais como: tamanho da população, densidade populacional, estratos socioeconômicos e o poder de compra de cada um, renda disponível familiar, renda disponível per capita, renda disponível total, ocupações, nível educacional, distribuição etária, etc. A maioria dessas informações pode ser obtida em fontes secundárias, como IBGE, universidades, centros de pesquisas, associações patronais, etc. (MATTAR, 2011).

Conforme Levy e Weitz (2000), independente do estado geral da economia, certas regiões ou mercados podem ser mais atrativos para alguns varejistas que

para outros. Seria ilusório pensar que, pelo simples fato do mercado ser grande ou estar crescendo economicamente, ele se torne atraente para todos os varejistas. Também, complementam os autores, as regiões com alta densidade populacional nem sempre são as melhores. Embora a ênfase tenha sido alterada nos últimos anos, o crescimento prematuro do Wal-Mart, hoje o maior varejista do mundo, ocorreu em regiões com pequenas cidades e não nos grandes centros metropolitanos. Mesmo o potencial das vendas sendo limitado nessas cidades pequenas, a concorrência também era limitada (LEVY, WEITZ, 2000).

Tendo sido levantadas as informações sobre as regiões de mercado, o varejista deve efetuar avaliações dos potenciais de mercado de cada uma para verificar qual é a região certa para instalar uma (ou mais de uma) nova loja. Para tanto, a determinação dos mercados potenciais e da demanda de mercado de cada um é muito importante (MATTAR, 2011).

### **6.3.6 Demanda de Mercado**

A demanda de mercado consiste em um dos mais importantes indicadores de oportunidades e da atratividade de diferentes mercados para qualquer tipo de produto ou serviço, pois ela informa o tamanho do mercado de uma região para certo setor varejista, indicando, portanto, o volume total dos gastos que a população de certa região efetivamente realiza naquele setor (PARENTE; LIMEIRA; BARKI, 2008).

A demanda de mercado pode ser estimada pela seguinte fórmula (PARENTE, 2000):

$$DM = P \times G$$

Em que:

- DM – demanda de mercado para certo tipo de produto ou varejo;
- P – população total ou segmento de mercado pesquisado em determinada região;
- G – gasto médio por habitante em certo tipo de varejo ou produto.

Segundo os autores, a população de uma região, detalhada por nível de renda, pode ser obtida consultando-se o site do IBGE. Os gastos domiciliares em certo tipo de produto ou serviço para diferentes níveis de renda podem também ser obtidos com base nos dados do IBGE e da POF (Pesquisa de Orçamento Familiar) (PARENTE; LIMEIRA; BARKI, 2008). Entretanto, esses dados são disponibilizados pelo IBGE apenas para as cinco regiões do Brasil, para cada Estado e para as capitais de cada Estado. Portanto, as informações de despesa mensal familiar média por tipo de despesa não está disponível para cada município individualmente. Nesse caso, é aconselhável contratar uma empresa especializada em pesquisas de potencial de consumo para fornecer os dados por município e estrato de renda.

A fórmula apresentada por Parente (2000) para calcular a demanda de mercado também pode ser chamada de método do potencial de mercado, segundo Mattar (2011). O autor apresenta, ainda, outros métodos para determinar os mercados potenciais de regiões de mercado, como: IPC – Índice de Poder de Compra, Proporção em Cadeia, IAC – Índice de Atividade de Vendas, ABC e Geodemográfico (MATTAR, 2011):

- Método IPC – Índice do Poder de Compra: trata-se de um percentual que procura representar o poder de compra da região avaliada em relação ao total de mercado do qual ela faz parte. Para seu cálculo devem ser selecionadas diversas variáveis que têm relação com o poder de compra. A eficácia da utilização deste método está na seleção e ponderação das variáveis ou indicadores a serem utilizadas, tendo em vista o ramo de negócio do varejista e a relevância de cada uma para a previsão do IPC em uma particular classe de produtos ou ramo de varejo;
- Método da Proporção em Cadeia: é uma variação do Método do Potencial de Mercado e consiste em partir de um número básico e multiplicá-lo por diversas porcentagens de ajustamento, até se chegar ao potencial de mercado da área estudada;
- Método do IAC – Índice de Atividade de Vendas: o IAC é calculado com base em dados estatísticos sobre as vendas de diferentes regiões de interesse para o varejista. Consiste em calcular um número relativo utilizado como estimador dos potenciais dessas regiões;
- Método ABC: consiste simplesmente em hierarquizar em uma lista as regiões ou áreas de mercado segundo variáveis como população,

população economicamente ativa, vendas no varejo, nível de emprego, renda disponível, número de residências e inúmeras outras. Classificam-se as regiões ou áreas de mercado consideradas em três grupos, segundo a importância em relação à variável selecionada em mercados A, B e C. O principal objetivo da utilização deste método é ajudar o varejista na identificação de mercados de tamanhos diversos e em ajustar o formato de seu negócio a eles;

- Método Geodemográfico: é a determinação de potencial de mercado através de *softwares* de SIG – Sistemas de Informações Geográficas. Esses *softwares* permitem a combinação de mapas geográficos digitalizados com informações e dados das regiões estudadas. O resultado é a plotação digitalizada no mapa de uma infinidade de informações de caracterização das regiões, áreas de comércio e até de locais candidatos à localização da loja, como informação demográfica (população total, população por classe de renda, residências, etc.), atividades comerciais e concorrentes. Dessa forma, o SIG possibilita aos varejistas verificarem rapidamente as diferentes atratividades de diferentes regiões ou áreas de comércio em diferentes locais, avaliadas através da análise simultânea de um grande conjunto de variáveis.

### 6.3.7 Área de Influência

Muitos dos métodos vistos para identificar, avaliar e selecionar regiões de mercado também se aplicam às áreas de comércio. A área de comércio pode ser dividida em três partes em função da dispersão geográfica dos consumidores em torno dela, chamadas de área de influência primária, secundária e terciária (MATTAR, 2011).

Segundo Parente e Kato (2001), embora as empresas varejistas possam escolher o local, a região geográfica de seu mercado pode ser mais ou menos extensa, dependendo do mix de produtos da loja, da concorrência e das características de sua localização. A área de influência é um conceito fundamental

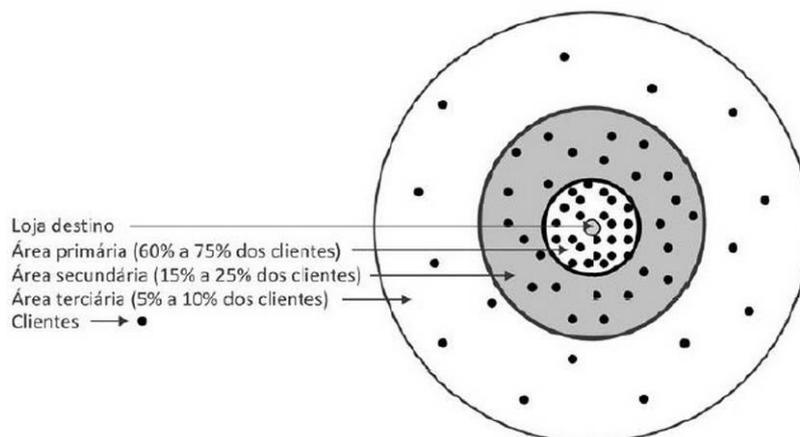
nos estudos de localização, pois reflete a dimensão geográfica da demanda de mercado do varejo (PARENTE, 2000).

De acordo com Parente (2000), o conceito de área de influência começou a ser mais estudado a partir de década de 1960, com os trabalhos de Huff e de Applebaum. Applebaum (1966) começou a identificar a área de influência de supermercados por meio da técnica de *customer spotting*, ou seja, pelo mapeamento de clientes. Essa técnica consiste em identificar em um mapa a localização da procedência (em geral, o local da residência) de uma amostra representativa de clientes de uma loja.

A área de influência, segundo Parente (2000), é definida como a área geográfica que contém a maior parte dos clientes de uma loja. A extensão da área de influência de uma loja depende do poder de atração que essa loja exerce diante de seus consumidores. Podem ser identificados três segmentos de uma área de influência (PARENTE, 2000):

- a) Área de influência primária: é a região mais próxima da loja, onde estão concentrados cerca de 60% a 75% dos clientes da loja;
- b) Área de influência secundária: é a região em torno da área de influência primária da loja, onde estão localizados cerca de 15% a 25% dos clientes;
- c) Área de influência terciária: é a região que contém a parcela restante (cerca de 10%) dos clientes que moram mais afastados da loja.

**Figura 4 - Áreas de influência primária, secundária e terciária**

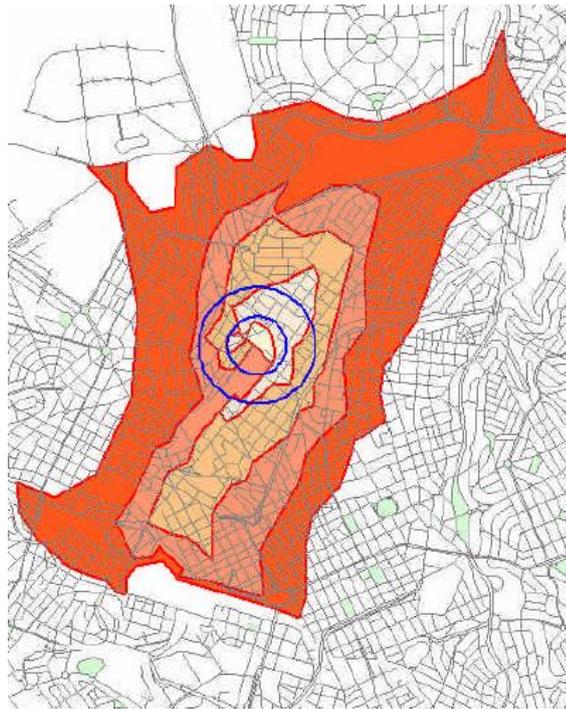


Fonte: Mattar (2011, p. 251)

O contorno das áreas de influência pode ser delineado através de isocotas (distâncias iguais) ou de isócronas (tempos iguais). Isocotas são linhas divisórias

delineadas por círculos traçados em torno da loja e isócronas são linhas que indicam um mesmo tempo (ex.: 5 minutos, 10 minutos) de percurso entre a loja e a residência do cliente (PARENTE, 2000). A figura 4 apresenta os dois exemplos, com os círculos azuis sendo as isocotas e a área colorida as isócronas.

**Figura 5 - Isócronas e isocotas a partir de um ponto comercial**



Fonte: Aranha e Figoli (2004, p. 44)

É importante salientar que este conceito de área de influência é aplicável às chamadas lojas de destino e não às lojas parasitas. Lojas destino são aquelas que, devido a variáveis como a forte imagem desenvolvida, ao grande sortimento de produtos ou a grande área de vendas, por exemplo, são capazes de exercer grande atratividade sobre os consumidores e são geradoras de áreas de influências, beneficiando as lojas parasitas (MATTAR, 2011 *apud* BERMAN; EVANS, 2004).

#### 6.3.7.1 Fatores que afetam a atratividade da área de influência

Segundo Parente e Kato (2001), a área de influência está positivamente relacionada com o tamanho da loja e negativamente relacionada com a densidade

populacional da região onde está localizada. Existem vários fatores que podem afetar a área de influência e a atratividade de uma loja. Os principais são abordados a seguir, conforme apontado por Parente (2000):

- a) Linha de produtos: lojas que vendem produtos de conveniência possuem uma área de influência menor que lojas que vendem produtos de especialidade;
- b) Tamanho da loja: lojas maiores normalmente apresentam mais conforto, uma maior variedade de bens e serviços a preços competitivos, tendo assim maior capacidade de atrair clientes;
- c) Densidade populacional: uma maior densidade populacional vem, em geral, acompanhada de maior lentidão no tráfego, fator que restringe a extensão da área de influência. É comum em regiões densas e verticalizadas que os clientes façam suas compras a pé, devido não apenas a existência de um maior número de lojas na região, mas também pelo fato do tráfego nessas regiões ser mais intenso e congestionado;
- d) Concorrência: dependendo das características do concorrente, ele pode ampliar ou restringir a extensão de sua área de influência. Quando a concorrência está próxima, porém não junto a um varejista, ela intercepta o fluxo de clientes que vai para certa loja, reduzindo sua área de influência. Quando concorrentes estão localizados muito próximos, eles tendem a serem percebidos como fazendo parte de um único complexo varejista, com uma variedade mais ampla, e conseguem, assim, exercer maior poder de atração.

Segundo Mattar (2011), uma das formas objetivas de medir o nível de ação concorrencial em uma região ou área de comércio é através da determinação da saturação de varejo existente para um determinado setor de varejo ou para determinado produto ou linha de produtos. Segundo o autor, o conceito de saturação do varejo parte do pressuposto de que qualquer região ou área de comércio, com determinado potencial de mercado, pode comportar apenas um número máximo de m<sup>2</sup> de espaço de área de vendas para um determinado setor de varejo. Assim, sob este conceito, uma região ou área de comércio pode estar subsaturada, saturada ou supersaturada. Está subsaturada quando a metragem da área de vendas está abaixo das necessidades da população de consumidores da área de influência;

saturada quando atende exatamente essas necessidades e supersaturada quando excede essas necessidades (MATTAR, 2011).

Uma forma de medir a saturação do varejo é através do ISV – Índice de Saturação do Varejo, obtido através da divisão da demanda de mercado pela oferta varejista em metros quadrados na região (PARENTE, 2000). Basicamente, o ISV é o valor em R\$ por m<sup>2</sup> obtido da relação entre o potencial de mercado e a oferta (medida em m<sup>2</sup> de área de vendas) de determinado setor de varejo ou para determinado produto ou linha de produtos em uma região ou área de mercado (MATTAR, 2011).

Segundo Parente (2000), há duas formas de calcular o índice de saturação varejista. Na forma não ajustada, desconsidera-se a possível expansão da oferta (m<sup>2</sup>) que certo varejista venha provocar na região, caso nela seja localizada a nova unidade. Na modalidade ajustada, o índice é calculado já considerando o aumento da oferta provocado pelo novo desenvolvimento. A estimativa do índice de saturação varejista deve ser inicialmente calculada na forma não ajustada, pois poderá ajudar na avaliação da atual situação dos diferentes mercados que estejam sendo analisados. A decisão final deve ser baseada no índice ajustado, pois este é mais fiel à realidade após a inclusão da nova loja na região.

Para Parente (2000), o índice de saturação de mercado é um indicador muito útil para uma avaliação inicial de atratividade de diferentes regiões, funcionando como uma primeira etapa no processo de localização varejista. O autor sugere que a sua utilização seja complementada incorporando outras dimensões que deverão influenciar no aumento ou na diminuição da atratividade de uma região. Segundo o autor, uma região poderá ganhar atratividade para certo varejista quando:

- O padrão operacional do novo varejista for superior ao padrão existente na cidade;
- O nível de preços e de agressividade competitiva do novo varejista for superior ao nível de preços existentes na cidade;
- O posicionamento de mercado do novo varejista (ex.: ênfase em qualidade e variedade) tiver poucos ou nenhum concorrente com o mesmo tipo de posicionamento disputando as preferências de certo segmento de mercado;

- A localização geográfica dos atuais varejistas não estiver adequada às regiões onde estão concentrados os consumidores que compõem o público alvo do novo varejista.

#### 6.3.7.2 Sistema de Informação Georreferenciada (SIG)

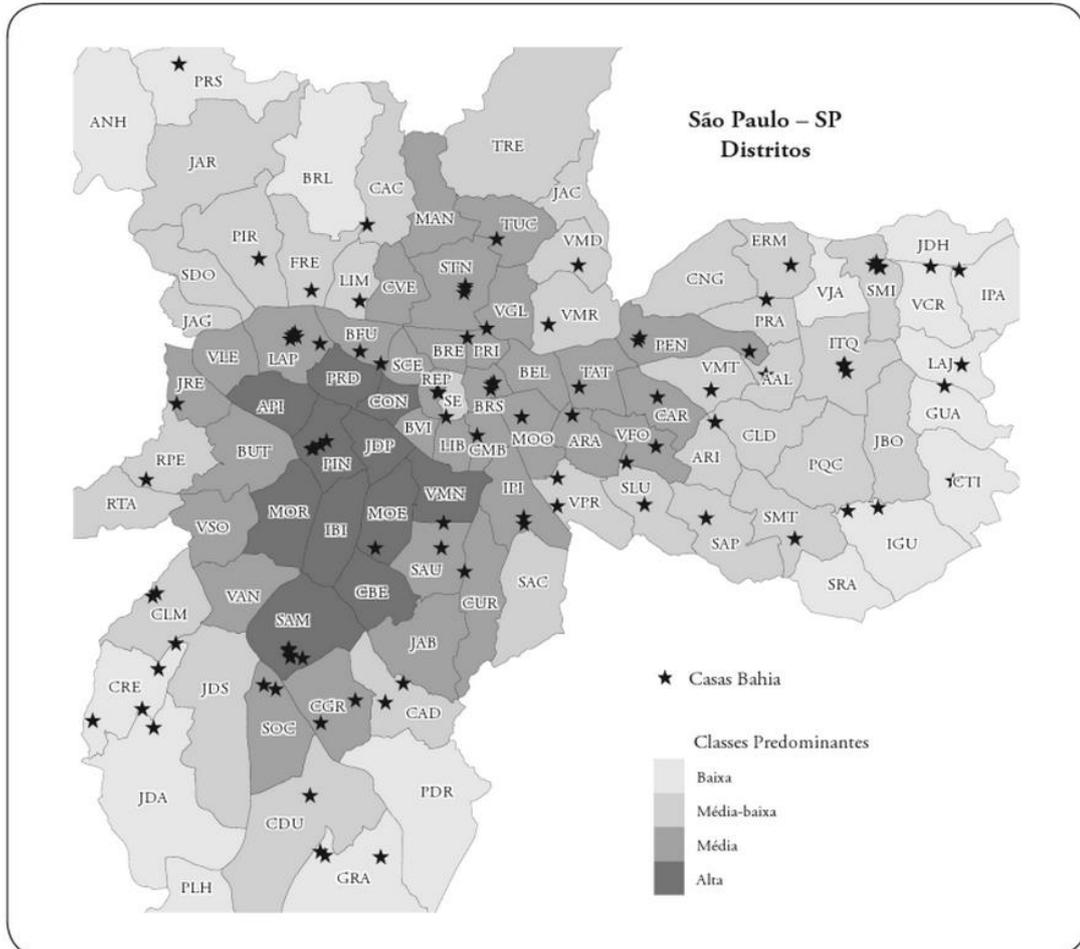
De acordo com Parente (2000), os estudos sobre áreas de influência vem ganhando renovado interesse com o desenvolvimento da metodologia do SIG (Sistema de Informação Georreferenciada), que vem encontrando grande aplicação no varejo, especialmente nos estudos de localização e estratégia. A análise conduzida pelo SIG consegue combinar e integrar aspectos de geografia física urbana (por meio dos eixos de latitude Norte-Sul e dos eixos de longitude Leste-Oeste) com as mais diversas características do mercado, como renda, densidade populacional, faixa etária, concorrência, vendas, etc.

Por meio do SIG são desenvolvidos os “mapas temáticos”, que, como aponta Parente (2000), são de grande ajuda na compreensão e no planejamento estratégico para o varejista em um determinado mercado. Os mapas temáticos são totalmente computadorizados e utilizam recursos visuais, tais como cores, sombras e símbolos, para identificar e localizar as características mercadológicas no mapa da região analisada. Estes mapas temáticos são desenvolvidos mediante (PARENTE, 2000):

- Mapas digitalizados;
- Dados econômico-demográficos: dados de população, densidade, renda, faixa etária, grau de educação; etc. Podem ser obtidas através do IBGE;
- Informações sobre o varejo: localização das lojas da empresa e de seus concorrentes, indicando a marca do varejista, tipo de loja, tamanho e outras características consideradas relevantes. São obtidas principalmente mediante pesquisa de campo;
- Informação sobre clientes: dados como endereço dos clientes, renda, hábitos de compras e outras informações pertinentes. Podem ser obtidas por meio de entrevistas ou de banco de dados da varejista.

Todas essas informações são processadas pelo SIG para gerar mapas temáticos, como o exemplo a seguir da localização das lojas das Casas Bahia em São Paulo, um mapa temático por renda (PARENTE; LIMEIRA; BARKI, 2008).

**Figura 6 - Exemplo de mapa utilizando SIG**



Fonte: Parente; Limeira; Barki (2008).

O Sistema de Informação Georreferenciada pode ser empregado em várias técnicas diferentes de localização e sua importância varia de acordo com a técnica que será aplicada. Algumas técnicas utilizam todos os recursos do SIG, desde mapeamento e informações básicas, até análises e modelagem, porém outras técnicas não necessitam de mapeamento ou utilizam métodos estatísticos diferentes do que o SIG utiliza, portanto utilizam somente a função de gestão da base de dados do SIG (HERNÁNDEZ; BENNINGSON, 2000 *apud* MARTINS, 2011). Portanto o SIG dá diferente suporte para as diferentes técnicas existentes de auxílio à tomada de

decisão de localização, de acordo com a técnica utilizada pela organização (MARTINS, 2011).

#### 6.3.7.3 Determinação da área de influência de uma loja existente

Existem alguns métodos para a determinação de áreas de influência de lojas já existentes, conforme Parente (2000):

- Entrevistas com clientes: este tem sido o método mais tradicional de mapeamento da área de influência. Consiste em se entrevistar uma amostra, escolhida por algum critério probabilístico, onde são obtidos o endereço e a localização da residência de cada respondente e, posteriormente, identificados em um mapa na região;
- Cadastro de clientes: através dos programas de fidelidade, um número crescente de lojas vem mantendo um cadastro de seus clientes, em que se pode identificar os endereços de residência. O mapeamento da área de influência poderá, portanto, ser feito com base em uma amostra extraída desse cadastro de clientes;
- Mapas computadorizados: a confecção destes mapas da área de influência pode também ser feito manualmente, utilizando as técnicas tradicionais de mapeamento ou desenvolvida por meio de mapas computadorizados, que permite maior velocidade na obtenção dos dados.

Já a determinação do tamanho, perfil e características da área de influência de uma nova loja deve ser realizada de forma diferente, pois não há dados secundários disponíveis. Assim, nesse caso novas ferramentas são necessárias (MATTAR, 2011). Existem vários métodos analíticos complementares usados para medir o potencial de áreas de influência, informa Levy e Weitz (2000). Estes métodos podem servir tanto para medir o potencial de uma área de influência, como o potencial de uma nova área de comércio, e são também conhecidos como modelos de localização varejista, que serão abordados a seguir.

### 6.3.8 Modelos de localização varejista

Conforme classificação apresentada por Parente; Limeira e Barki (2008), os modelos de localização varejista para novas unidades podem ser classificados em dois tipos principais: métodos apoiados em modelagem quantitativa, como os modelos de regressão múltipla e os modelos gravitacionais, e métodos apoiados em modelagem qualitativa, ou método dos análogos. Segundo os autores, o uso de métodos quantitativos exige procedimentos mais complexos e alguns deles – como a análise de regressão múltipla - não são muito adequados para empresas pequenas (foco deste estudo), pois, segundo os autores, necessitam de pelo menos 20 a 30 lojas para serem utilizados de maneira mais adequada. Já os métodos qualitativos são mais fáceis de adotar, principalmente em empresas pequenas ou com poucas lojas (PARENTE; LIMEIRA; BARKI, 2008).

A seguir estão expostos os principais conceitos de cada modelo. A abordagem análoga será novamente abordada na seção 6.3.9 (Seleção e avaliação do local específico), que irá focar na localização final da loja.

#### 6.3.8.1 Abordagem Análoga

Segundo Aranha e Figoli (2001), William Applebaum, na década de 1930, desenvolveu e aplicou métodos para a seleção de pontos comerciais, com foco na estimativa de vendas de novas localizações, que ficou conhecido como o método análogo. Conforme apresentado por Aranha e Figoli (2001),

Este método consiste em, através de pesquisas com os consumidores nas lojas existentes, levantar o local onde moram e determinar, por meio de mapeamento, a área de influência primária de um conjunto de lojas. Cruzando-se esta informação com a venda real das lojas, tem-se base para avaliar as vendas de localizações futuras.

A analogia está no fato de que Applebaum considerava que se a área de influência estimada de uma futura localização tinha um número de pessoas residentes e de concorrência similar à de lojas existentes, então comparações poderiam ser feitas de modo a se calcular as vendas do novo ponto (ARANHA; FIGOLI, 2001, p. 31).

Segundo Drummey (1984 *apud* Levy e Weitz, 2000), a abordagem análoga pode ser dividida em três etapas:

- Determinação da área de influência atual, identificando os clientes e plotando suas respectivas localizações no mapa (a obtenção do local de origem dos consumidores pode ser obtida pelo rastreamento das placas dos veículos no estacionamento ou do banco de dados da empresa varejista);
- Definição das áreas primária, secundária e terciária, com base na densidade mapeada;
- Comparação das características da loja atual com o potencial dos locais das novas lojas para se determinar o melhor local.

Para Applebaum (1966 *apud* LIMA, 2007), a venda de uma loja está diretamente ligada à proximidade dos clientes e o valor gasto em compras desses clientes próximos é o mesmo de clientes que vêm de outra região mais distante. Ou seja, a distância percorrida para um cliente chegar a determinada loja não influencia no valor gasto. Também, quanto maior a distância entre uma região específica e a loja, menos uniforme será a distribuição desses clientes dentro dessa região. Nesse caso, dois fatores principais podem afetar a área de atração de uma loja: a topografia (barreiras geográficas, físicas e o acesso à determinada loja) e a proximidade de concorrentes.

Como comenta Lima (2007), entre os fatores que podem alterar a escolha de uma loja pelo cliente, a imagem é o que provoca maior diferença no volume de vendas que ela poderia obter. Duas lojas idênticas, com o mesmo mercado potencial, mas com imagens percebidas de forma diferente pelo consumidor, irão obter faturamento distinto.

Segundo Aranha e Figoli (2001), o método análogo é utilizado até hoje no setor varejista. Quanto maior a rede implantada, maior o número de casos possíveis de serem similares a novos pontos. Entretanto, como afirmam Levy e Weitz (2000), encontrar situações análogas nem sempre é fácil e quanto mais fraca a analogia, mais difícil será a decisão de localização. De acordo com os autores (LEVY; WEITZ, 2000), quando um varejista tem um número relativamente pequeno de pontos de venda (segundo os autores, com 20 lojas ou menos), a abordagem análoga é quase sempre a melhor. Conforme o número de lojas aumenta, torna-se mais difícil

organizar os dados de uma forma compreensiva, mesmo tendo maior número de casos similares.

Neste caso, abordagens mais analíticas são necessárias. Atualmente o método análogo é aplicado com o auxílio de técnicas estatísticas como regressão e correlação, para melhor medir os fatores que afetam as vendas (ARANHA; FIGOLI, 2001).

#### 6.3.5.2 Análise de Regressão Múltipla

A análise de regressão múltipla é um método comum de definição de uma área de comércio potencial para cadeias de varejo com mais de 20 lojas. Embora a análise de regressão múltipla use uma lógica similar à da abordagem análoga, ela usa dados estatísticos em vez de estimativas para prever as vendas de uma nova loja (LEVY; WEITZ, 2000).

Conforme apontam Levy e Weitz (2000), as etapas iniciais da análise de regressão múltipla são as mesmas da abordagem análoga. Primeiro, as áreas de comércio atuais são determinadas pelo uso da técnica de identificação de cliente. Depois, as zonas primárias, secundárias e terciárias são determinadas através da plotagem de clientes em um mapa. Mas, em seguida, o procedimento da regressão múltipla começa a diferir da abordagem análoga. Em vez de se fazer a concordância entre as características das áreas de comércio das lojas existentes e as de uma nova loja potencial pelo uso da experiência subjetiva, uma equação matemática é deduzida (LEVY, WEITZ, 2000).

#### 6.3.8.3 Modelos Gravitacionais

Para Mattar (2011), pode ocorrer um problema na definição da localização quando se tem mais de uma área de comércio em uma mesma região que concorrem entre si. Para ajudar na solução deste problema, foram desenvolvidos os chamados modelos gravitacionais, inicialmente por Reilly, em 1929, aperfeiçoados

por Converse, em 1949, e Huff em 1964 (MATTAR, 2011), que serão abordados a seguir.

#### 6.3.8.3.1 *Lei de Reilly de Gravitação de Varejo*

Segundo Aranha e Figoli (2001), Reilly foi o primeiro a demonstrar a utilidade dos modelos gravitacionais no Marketing Geográfico com a sua Lei da Gravitação do Varejo de 1929. A lei, baseada numa analogia à lei gravitacional de Newton, foi originalmente desenvolvida para testar o poder de atração exercido por pequenas cidades em áreas rurais sobre a população que se desloca para um centro comercial:

“duas cidades atraem negócios [compras] de um vila intermediária situada próxima aos limites de suas áreas de influência, em proporção direta das populações nas cidades e inversa dos quadrados das distâncias das cidades à vila intermediária”. (DAVIES, 1974, p. 32 *apud* ARANHA e FIGOLI, 2001, p. 22).

Assim, a Lei de Reilly define as capacidades relativas de duas cidades em atrair clientes de uma área entre elas. Quanto maior a cidade, maior sua capacidade de atração de clientes. De forma similar, quanto maior a distância de um município, menor a probabilidade de um cliente efetuar compras ali (LEVY; WEITZ, 2000).

A principal contribuição de Reilly foi definir a relação entre o tamanho da área de compras e a distância dos clientes. Entretanto, como afirmam Levy e Weitz (2000), sua utilidade é limitada na prática. Se os municípios não estão isolados em áreas rurais, a concorrência por negócios de outras áreas irão distorcer os resultados da fórmula de Reilly. Além disso, o modelo considera que o tamanho da população de um município é um substituto perfeito para a avaliação das instalações de um *shopping center* e que a distância é a mesma que o tempo de viagem. Finalmente, complementam Levy e Weitz (2000), a lei considera implicitamente que as pessoas fazem compras em um município ou outro, mas não nos dois.

#### 6.3.8.3.2 *Modelo de Ponto de Equilíbrio de Converse*

Paul Converse reformulou a Lei de Reilly para identificar os limites da área de influência de uma cidade, identificando o “ponto de indiferença” entre duas cidades, ou seja, o ponto em que consumidores seriam indiferentes entre fazer compras em uma ou outra cidade (PARENTE, 2000). Segundo Mattar (2011), esse método parte do pressuposto que, quanto mais próxima e atrativa for uma área de comércio, maior será a preferência do consumidor por ela, em comparação a outra na mesma região.

A fórmula do ponto de equilíbrio de Converse é definida da seguinte maneira, conforme Parente (2000):

$$D_{ab} = \frac{\text{distância entre as cidades A e B}}{1 + \sqrt{\text{População da cidade A} \div \text{População da cidade B}}}$$

Onde:  $D_{ab}$  = limite da área de influência da área A, em direção a B.

Segundo Parente (2000), a formulação de Converse ajuda a estimar a área de influência de grandes lojas (tais como a de um hipermercado ou *shopping center*), indicando quais cidades próximas seriam atraídas para fazer compras em uma grande unidade varejista. Entretanto, como sustentam Levy e Weitz (2000), embora o modelo de ponto de equilíbrio forneça uma visão diferente da definição da área de influência, ele é prejudicado pela mesma limitação da lei de Reilly.

Mattar (2011) apresenta algumas observações sobre o Método Converse:

- a) A variável população pode ser substituída pelo somatório das áreas de venda de todos os varejistas de cada área;
- b) A variável distância pode ser substituída por tempo de deslocamento (em minutos) e o ponto de indiferença será obtido em tempo;
- c) A concentração (ou dispersão) da população de cada área é desprezada no modelo;
- d) A atratividade comercial exercida sobre os consumidores em cada uma das áreas é considerada constante;
- e) As facilidades de acesso às áreas foram consideradas idênticas (tipo e conservação da rodovia, volume de tráfego, etc.) e que não há barreiras dificultadoras a serem transpostas (pontes, viadutos, cruzamentos férreos, etc.).

### 6.3.8.3.3 Teoria do Lugar Central

Segundo Levy e Weitz (2000), Christaller desenvolveu sua teoria do lugar central na Alemanha, quase no mesmo período em que Reilly estava publicando sua lei da gravitação de varejo nos Estados Unidos. Um lugar central é o centro de atividade de varejo como um município ou uma cidade. Esta teoria argumenta que existe uma hierarquia, de locais centrais, de acordo com o sortimento de mercadorias disponíveis. Portanto, uma pequena cidade ou vilarejo estariam na parte inferior da hierarquia, uma vez que fornece um sortimento relativamente pequeno de mercadorias. Já as cidades grandes estão no topo da hierarquia, uma vez que seu sortimento é grande. O modelo indica que as pessoas percorrerão distâncias maiores para fazer compras em cidades com um sortimento maior de mercadorias. Assim como a lei da gravitação no varejo, a teoria do lugar central usa o tamanho das atividades de negócios de varejo e a distância dos clientes como dois parâmetros importantes para a análise dos locais de varejo (LEVY; WEITZ, 2000).

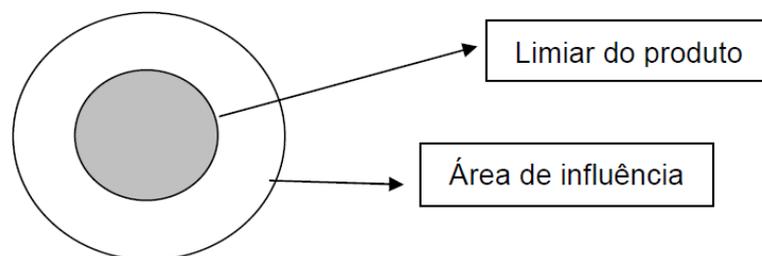
A teoria do lugar central é útil para identificar mercados apropriados para novas lojas por três razões (LUSCH; DUNNE; GEBHARDT, 1993 *apud* LEVY; WEITZ, 2000):

- A teoria suporta a ideia de que nem todos os locais são apropriados para todos os varejistas. Embora as lojas de conveniência tenham sucesso em pequenos municípios, assim como em cidades grandes, as pessoas esperam ter de ir a grandes cidades para encontrar mercadorias especializadas;
- As comunidades em crescimento e as áreas de compras serão capazes de suportar números maiores de varejistas especializados em produtos diferenciados e de compras;
- Como as comunidades e as áreas de compras maiores contêm itens de necessidade e de conveniência, bem como mercadorias de compras e especializadas, as pessoas percorrerão distâncias maiores até essas áreas para satisfazer suas necessidades de compras em um local. Portanto, as cidades e as áreas de compras maiores terão uma quantidade de negócios desproporcionalmente maior.

Aranha e Figoli (2001) afirmam que o modo de operação da Teoria do Lugar Central é dedutivo e, para isso, apoiam-se nos seguintes conceitos:

- Área de influência ou amplitude do bem: é a distância máxima que os consumidores estão dispostos a percorrer para adquirir um produto, pois está atrelada aos custos de transporte e à geografia. Sendo assim a demanda cai com o aumento da distância entre o mercado consumidor e a localização do fornecedor, chegando a um valor zero - o limite máximo sob o lado da procura;
- Limiar do produto: é o nível mínimo de demanda para que a mercadoria se torne disponível num ponto de venda, ou seja, o raio mínimo da área de captação em torno de um ponto de venda que garante a viabilização da oferta (veja figura 5);
- O produto é comercializado quando a área de influência é maior que o limiar.

**Figura 7 - Limiar do produto versus área de influência**



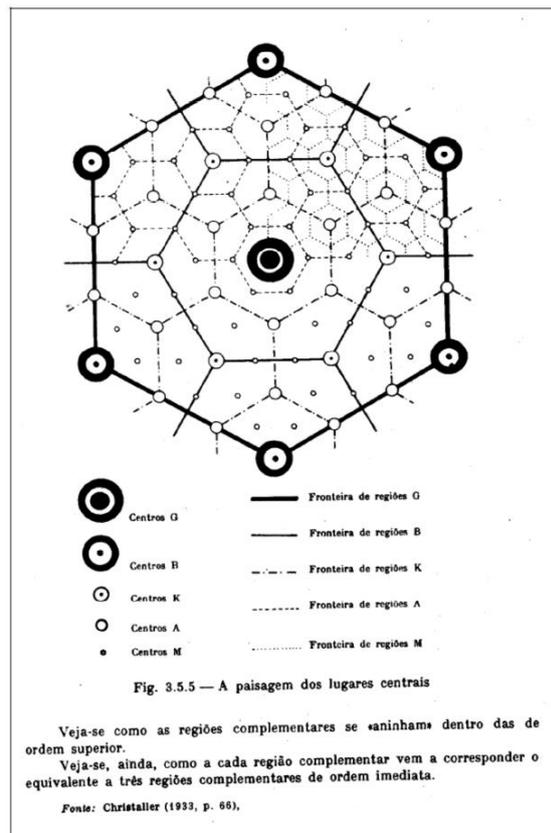
Fonte: Cerejeira (2008, p. 4 *apud* Martins, 2011, p. 40).

Como informam Aranha e Figoli (2001), o modelo da Teoria do Lugar Central se baseia em suposições e não em observações empíricas. Consequentemente, ele descreve como as atividades comerciais devem ocorrer se as suposições forem verdadeiras, e não como de fato as atividades comerciais ocorrem. Apesar disto, observam os autores, estudos empíricos mostraram que em linhas gerais a teoria não se distancia muito da realidade.

A partir destes conceitos, Cerejeira (2008 *apud* MARTINS, 2011) relata que Christaller deduziu uma ordenação dos centros em uma hierarquia urbana com as seguintes características:

- A hierarquia dos centros depende da hierarquia das suas funções de oferta de bens e serviços;
- Para cada nível da hierarquia existe um conjunto de bens e serviços correspondentes que lhe são próprios, ou seja, esses são ofertados apenas nesse nível da hierarquia ou acima, pois têm limiares do produto que não podem ser vendidos em centros de menor dimensão;
- Entre os centros há relações de troca descendentes: os fluxos são estruturados, assim, um centro vende bens e serviços aos centros de ordem inferior contidos na sua área de influência, mas não aos de mesma ordem ou superior;
- O sistema urbano assume uma configuração hexagonal, onde cada centro urbano ocupa o centro de um hexágono (figura 9).

**Figura 8 - Paisagem dos lugares centrais de Christaller**



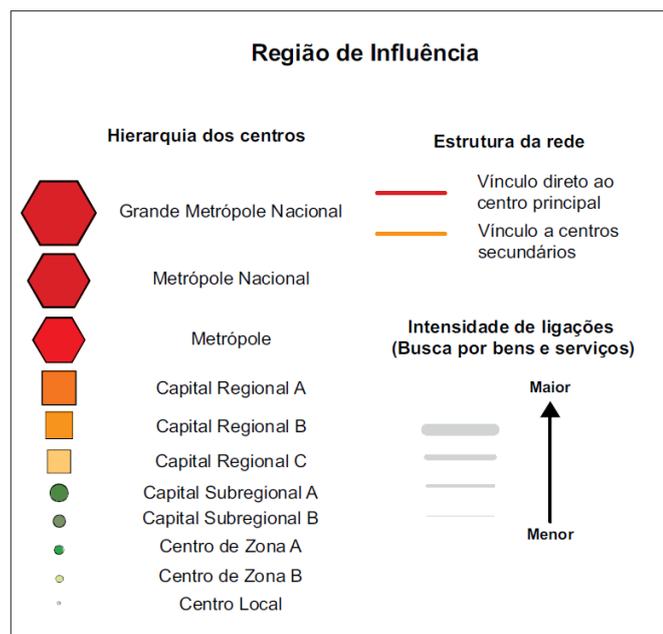
Fonte: Cerejeira (2008, p. 15 *apud* Martins, 2011, p. 42)

No Brasil, o IBGE publicou, em 2008, o estudo "Regiões de Influência das Cidades". Este estudo é publicado há quatro décadas, tendo edições anteriores em

1972, 1987 e 2000, sendo preparado para ser utilizado tanto para o planejamento da localização dos investimentos e da implantação de serviços (públicos e privados) em bases territoriais, quanto como quadro de referência para pesquisas de avaliação das condições de acesso da população aos serviços.

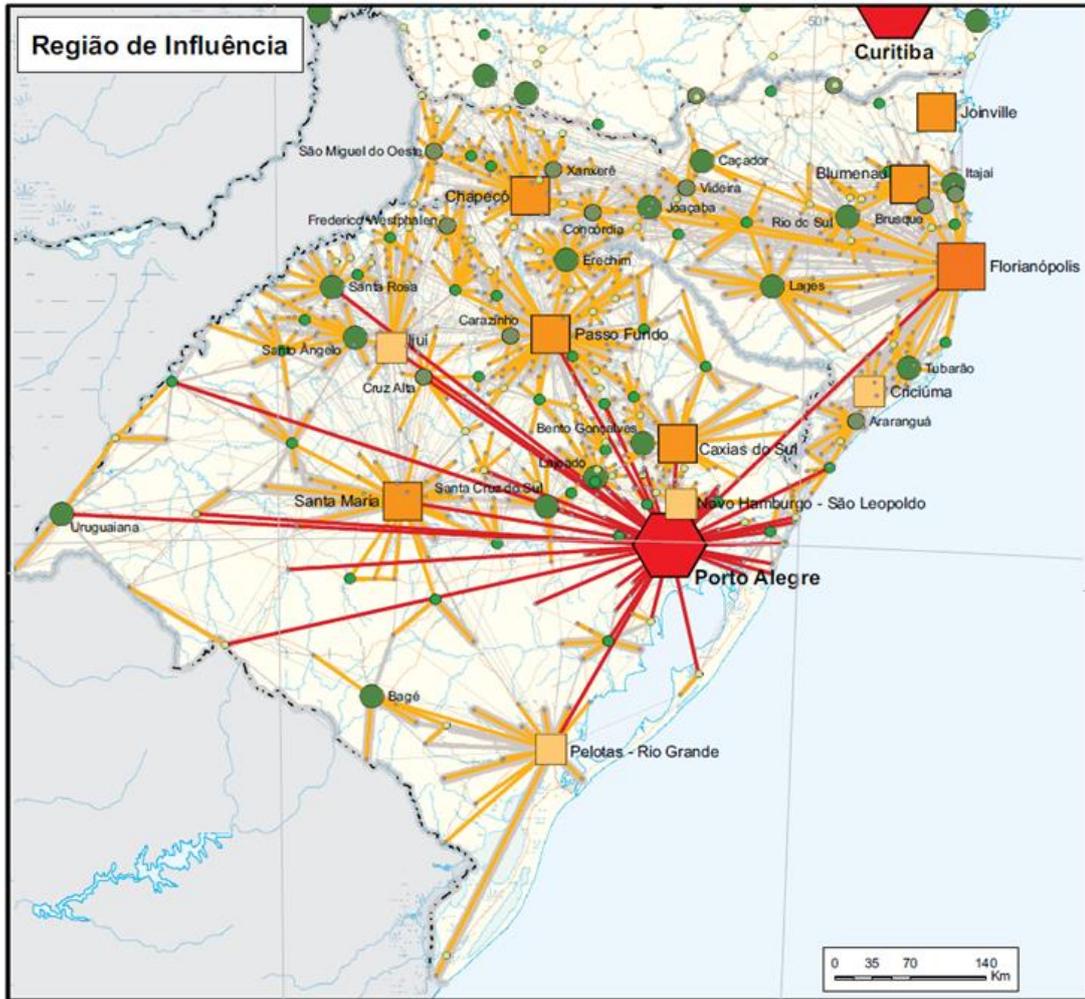
Neste estudo, a hierarquia dos centros urbanos, bem como a delimitação das regiões de influência associadas a cada um deles, foi construída com base em uma pesquisa específica, complementada com dados secundários. Assim, a hierarquia dos centros urbanos foi definida e delimitada em regiões de influência a eles associadas, a partir de aspectos da gestão federal, empresarial, dotação de equipamentos e serviços. As regiões de influência identificam os pontos do território a partir dos quais são emitidas decisões e é exercido o comando em uma rede de cidades (IBGE, 2008). As figuras 9, 10 e 11 ilustram a hierarquia em rede.

**Figura 9 - Legendas das figuras 10 e 11**



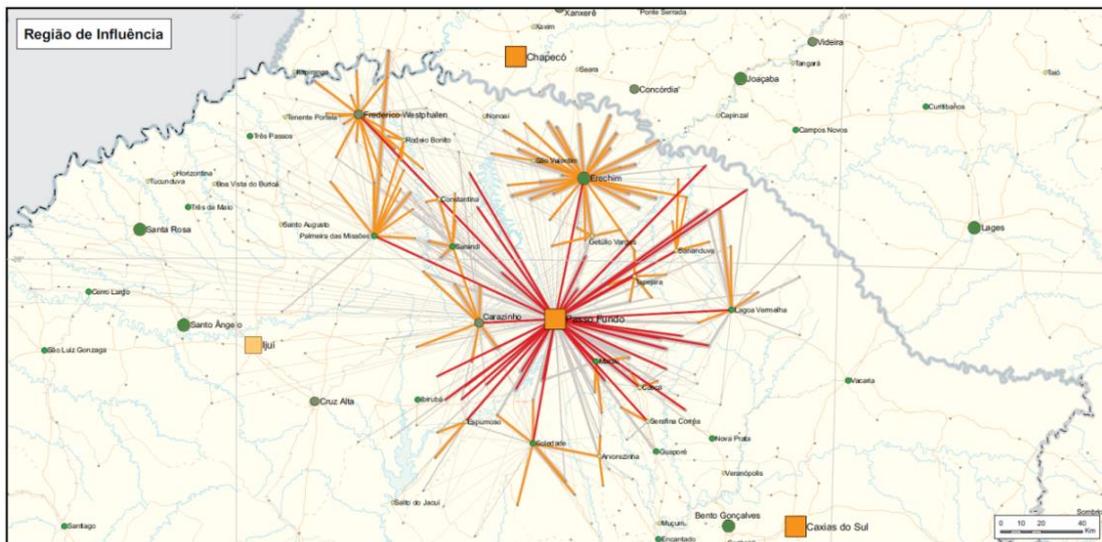
Fonte: IBGE (2008, p. 85)

Figura 10 - Região de influência de Porto Alegre (categoria metrópole 1C)



Fonte: IBGE (2008, p.96)

Figura 11 - Região de influência de Passo Fundo (Capital regional B - 2B)



Fonte: IBGE (2008, p. 127)

Para Craig, Ghosh e Lafferty (1984 *apud* LIMA, 2007), a Teoria do Lugar Central, um simples teorema geométrico sobre as áreas de mercado, em que, num mercado perfeito e uniforme, as vendas de um produto seriam igualmente distribuídas em áreas hexagonais de mesmo tamanho, estimulou um grande número de trabalhos científicos sobre distribuição geográfica de cidades e áreas de comércio. Segundo Aranha e Figoli (2001), um grande número de estudos foi feito a partir da formulação original. Muitos pesquisadores realizaram suas pesquisas alterando as hipóteses iniciais: os custos de transporte não precisam ser homogêneos, os consumidores nem sempre compram no local mais perto, os clientes não compram um único produto de cada vez e assim por diante.

Apesar de a distância exercer um papel importante na escolha pelo consumidor, a afirmação de que ele sempre escolhe o estabelecimento mais próximo é simplista. Há evidências empíricas de que os consumidores estão dispostos a percorrer uma distância maior e gastar mais tempo de deslocamento se existir oportunidades de melhores compras, ou seja, se existir ofertas de melhores preços, produtos de melhor qualidade, maior variedade e se a loja possuir uma imagem melhor. Também, o fato de uma determinada região possuir um número maior de lojas e possibilitar a comparação entre elas faz com que essas lojas sejam mais atrativas que apenas uma em determinada localização (MARTINS, 2011).

#### 6.3.8.3.4 Modelo de Huff

O modelo original de Huff, um modelo de interação espacial utilizado para medir a probabilidade de consumidores serem atraídos para um centro comercial específico, foi elaborado em 1962 pelo professor David Huff (ARANHA; FIGOLI, 2001). O objetivo da abordagem de Huff é determinar a probabilidade de um cliente que mora em uma área em particular fazer compras em determinada loja ou em um *shopping center* (LEVY; WEITZ, 2000).

A fórmula de Huff é determinada da seguinte forma (MATTAR, 2011):

$$P_{ij} = \frac{\frac{S_j}{(T_{ij})^\lambda}}{\sum_{j=1}^n \frac{S_j}{(T_{ij})^\lambda}}$$

Em que:

- $P_{ij}$  = Probabilidade do consumidor de se deslocar de sua residência (local  $i$ ) até um determinado local de compra  $j$ ;
- $S_j$  = Somatório dos espaços de venda de todos os varejistas de uma determinada área de comércio alocada a uma categoria de produtos, expressa em metros quadrados de área de venda;
- $T_{ij}$  = Tempo médio de deslocamento do consumidor de sua residência ou local de origem  $i$  até um determinado local de compra  $j$ ;
- $\lambda$  = Parâmetro para estimar os efeitos do tempo de deslocamento para diferentes tipos de compra (a ser determinado por pesquisas de marketing ou simulações em computador);
- $n$  = número de diferentes locais de compras.

Segundo Aranha e Figoli (2001), o modelo de Huff foi o primeiro a sugerir que as áreas de influência são complexas, contínuas e probabilísticas, ao invés de áreas geométricas sem sobreposição resultantes da teoria do lugar central e da Lei de Reilly. O modelo considera que a decisão de consumidor entre uma loja ou conjunto de lojas é o resultado de um complexo processo decisório e também que o número e a importância dada aos atributos usados no processo decisório variam de consumidor para consumidor.

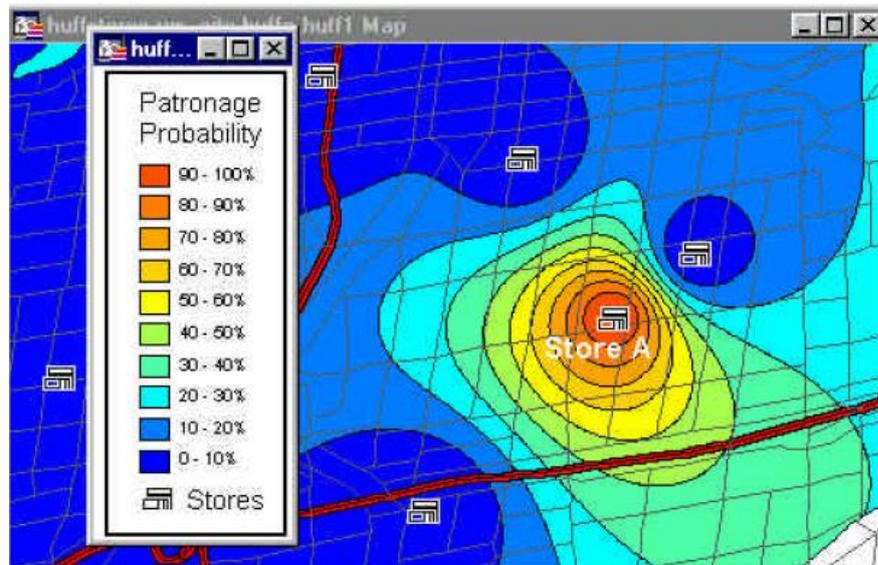
Como informam Aranha e Figoli (2001), o modelo de Huff passou por várias adaptações feitas pelo próprio Huff e atualmente é comercializado em conjunto com softwares de SIG. Na Figura 12 está um exemplo extraído do software Vertical Mapper instalado no *software* de SIG MapInfo, que utiliza o modelo de Huff.

Um grande diferencial do modelo de Huff, em conjunto com um *software* de SIG, é que ele permite que as áreas de onde cada loja atrai seus consumidores sejam mapeadas. É interessante notar que o mapeamento não mostra um único círculo ao redor da loja ou um polígono, mas uma superfície de probabilidades ou um *grid*. Esse *grid* de probabilidades pode ser circundado de forma a produzir

regiões com diferentes índices de probabilidade de compras, considerando a sobreposição entre as áreas de influência, permitindo uma análise mais precisa (ARANHA; FIGOLI, 2001).

Conforme apresentado por Aranha e Figoli (2001), na figura 12 é possível visualizar a probabilidade dos consumidores localizados na região indicada no mapa realizarem compras na loja A (indicada como “store A”; os concorrentes estão mapeados com o mesmo tipo de ícone). O modelo considera o impacto de todas as lojas que existem ao redor da loja A, de tal forma que essas localizações influenciam o formato dos contornos de probabilidade. Como pode ser visto na figura, a probabilidade de o cliente efetuar compras diminui conforme a distância à loja A aumenta (ARANHA; FIGOLI, 2001).

**Figura 12 - Distribuição espacial da probabilidade de um morador tornar-se cliente de uma loja**



Fonte: Aranha e Figoli (2001, p.25)

A premissa básica do modelo de atração do consumidor de Huff é baseada nos seguintes padrões empíricos (LEWINSON, 1991 *apud* ARANHA; FIGOLI, 2001):

- O montante de consumidores que realizam compras em uma área de comércio específica varia de acordo com a distância até essa área;
- O montante de consumidores que realizam compras em diversas áreas de comércio varia de acordo com a amplitude e profundidade da linha de produtos oferecida por cada área comercial;

- A distância que os consumidores percorrem até cada área comercial varia de acordo com as diferentes categorias de produtos adquiridos;
- A força de atração de qualquer área comercial é influenciada pela proximidade de áreas comerciais concorrentes.

Ao analisar os modelos gravitacionais em geral - o modelo de Huff incluso – é possível perceber que eles medem a preferência do consumidor por um ponto comercial baseando-se pelo menos em dois fatores, que são a atratividade que a localização tem para atender às necessidades do consumidor e a facilidade de acesso ao ponto a partir do local onde este consumidor está (ARANHA; FIGOLI, 2001).

Uma utilidade prática do modelo de Huff, como informa Parente (2000), é que ele permite desenvolver previsões de vendas para certa unidade varejista, pois o termo  $P_{ij}$  (que é a probabilidade dos consumidores da região  $i$  viajar até o local de compra  $j$ ) também pode ser considerado como equivalente à fatia de mercado que o centro de compra  $j$  irá captar na região  $i$ . Além de estimar a participação de mercado de lojas existentes e de determinar as probabilidades de um cliente efetuar compras em determinada loja, o modelo tem outras utilizações, conforme Aranha e Figoli (2001), como analisar o impacto da entrada de um concorrente ou de uma nova loja da rede e também encontrar novos pontos comerciais.

Para Aranha e Figoli (2001), o maior problema no uso do modelo tem sido a falta de variáveis estatisticamente válidas e os parâmetros que são estimados (o  $\lambda$  da fórmula, que varia conforme o tipo de produto). Segundo Huff, citado por Aranha e Figoli (2001), a maioria dos analistas utilizam variáveis similares àquelas que ele usou no seu modelo original antes das adaptações e arbitrariamente atribuem pesos a essas variáveis, o que não está correto.

De acordo com Huff (1964 *apud* Lima, 2008), o parâmetro  $\lambda$  varia de acordo com o tipo de produto vendido e com o tipo de loja. Por exemplo, em um estudo com lojas de móveis, foi encontrado um valor ideal de 2,723. Já para lojas de roupas foi , 3,191. O valor desse parâmetro está ligado à quantidade de tempo que um consumidor está disposto a gastar para se deslocar na compra de um produto. Assim, quanto maior o valor estimado de  $\lambda$ , menor é o tempo que o consumidor está disposto a gastar. Portanto, quanto maior o valor de  $\lambda$ , mais restrito será o escopo da

área de influência. Para o tipo de loja, a loja que oferece produtos de conveniência tem maior expoente, enquanto a loja que vende produtos específicos ou especiais tem um expoente menor (LIMA, 2008).

Além de necessitar do valor do parâmetro  $\lambda$  para ser utilizado, uma das dificuldades no uso do método de Huff é que o modelo necessita de dados obtidos na origem dos consumidores e não no destino. Ou seja, o comportamento real do consumidor quanto às suas preferências devem ser obtidos empiricamente a partir dos moradores da região de análise e as preferências devem considerar todas as alternativas que essas pessoas dispõem. Mas como a maioria dos dados que as empresas possuem é coletada em suas próprias lojas, com os seus clientes, normalmente não se obtém dados completos sobre a concorrência (ARANHA; FIGOLI, 2001).

### 6.3.9 Seleção e avaliação do local específico

Uma vez definidas as grandes linhas estratégicas em relação às regiões prioritárias e tipos de localização mais desejáveis, a empresa varejista depara-se com as decisões táticas do processo de seleção de pontos específicos para novas localizações (PARENTE; LIMEIRA; BARKI, 2008).

Meyer (1988 *apud* LIMA, 2007) aborda a questão da seleção e avaliação do local ao identificar a diferença entre elas (tabela 1): a avaliação significa o estudo das forças e fraquezas de um local específico, através de um procedimento científico, e a seleção do local é a determinação de quais locais devem ser avaliados.

**Quadro 3 - Diferença entre seleção de local e avaliação de local**

(continua)

<b>Característica</b>	<b>Seleção do Local</b>	<b>Avaliação do Local</b>
Foco	Avaliação numa determinada área as prováveis localização.	Avaliação de um determinado local.
Objetivo	Identificar quantas lojas uma determinada área comporta e em que região estas lojas podem ser localizadas.	Identificar se uma loja nesta região pode ter sucesso.

Propósito	Maximizar os ganhos de todas as lojas.	Prever as vendas de uma determinada loja.
Grau de Detalhamento	Usar média representando as forças e fraquezas de regiões similares.	Identificar as forças e fraquezas da localização específica.

Fonte: Meyer (1988 *apud* Lima, 2007).

Conforme Mattar (2011), existem cinco princípios a serem considerados na avaliação de locais para uma nova loja: interceptação, acumulação atrativa, compatibilidade, congestionamento de lojas e acessibilidade:

1. Princípio da interceptação: diz respeito às qualidades específicas de um local de comércio, que determina sua capacidade para interceptar consumidores quando se locomovem de um lugar para outro. A interceptação tem dois elementos distintos: a região origem e a região destino do consumidor. Qualquer local entre as regiões de origem e destino pode ser considerado um ponto de interceptação. Na utilização do princípio da interceptação para a localização de loja o avaliador deve:
  - a. Determinar as regiões de origem e destino.
  - b. Determinar o trajeto conectando essas regiões (ruas, avenidas, estradas, etc.).
  - c. Determinar o volume de pessoas que percorrem esse trajeto de origem e destino em determinado período de tempo.
  - d. Encontrar pontos apropriados para a loja ao longo desse trajeto.
  - e. Avaliar a magnitude e qualidade das regiões, trajeto e pontos.
  - f. Determinar qual o melhor ponto a ser instalada a loja para funcionar como interceptadora de consumidores.
2. Princípio da acumulação atrativa: indica que um aglomerado de varejistas, exercendo atividades similares ou complementares, tem maior poder de atração sobre os consumidores do que varejistas similares ou complementares, dispersos e isolados. Na utilização deste princípio o avaliador deve determinar se a operação do varejista pode ou não ser beneficiada fazendo parte do aglomerado.
3. Princípio da compatibilidade: ocorre quando diferentes negócios varejistas localizados em um mesmo centro comercial forem complementares e próximos. Na utilização deste princípio o avaliador deve levantar as atividades

de comércio existentes e verificar se a atividade da nova loja será ou não compatível.

4. Princípio do congestionamento de lojas: resulta na diminuição da mobilidade das pessoas e veículos na área, resultantes do crescimento do centro comercial, desencorajando novos e atuais consumidores a irem ao local. Na utilização deste princípio o avaliador deve estimar se o tráfego de pessoas e de veículos na região já não ultrapassou o nível a ponto de prejudicar os negócios. Essa avaliação deve ser feita concomitantemente com a verificação da existência de opções próximas menos congestionadas.
5. Princípio da acessibilidade: é o mais básico dos princípios para localização de loja e estabelece que, quanto mais facilmente os consumidores potenciais possam chegar, entrar, percorrer e sair de um local, mais facilmente estarão predispostos a visitá-lo para realizar compras. A acessibilidade tem um componente físico (atributos tangíveis existentes que efetivamente facilitam ou dificultam a movimentação física dos consumidores para chegar, entrar, percorrer e sair da loja) e um psicológico (diz respeito a como os consumidores percebem a facilidade ou dificuldade para movimentação física). Ambos os componentes devem ser levados em conta ao se analisar os locais para estabelecer uma loja.

#### 6.3.9.1 Método da Lista de Verificação / *Checklist*

No processo de avaliar localizações específicas, procura-se estimar a capacidade de cada alternativa em atrair clientes e, conseqüentemente, em realizar vendas. Um dos métodos mais utilizados para se proceder a essa avaliação é o desenvolvimento de um *checklist* para cada alternativa considerada, procurando-se avaliar um conjunto de fatores que possam ter influência no desempenho da loja estudada (PARENTE, 2000).

A seguir está uma lista de fatores importantes de localização que podem ser utilizados neste método, elaborada a partir das contribuições de diversos autores (GHOSH, MCLAFFERTY, 1987; PARENTE, 2000; MATTAR, 2011; LEVY, WEITZ, 2000; MORGADO; GONÇALVES *apud* DAUD; RABELO, 2006; NELSON, 1958).

**Quadro 4 - Fatores a considerar na avaliação de locais**

(continua)

<b>Características</b>	<b>Itens</b>
Demografia Local	Tamanho da população Tendências de crescimento Distribuição etária Distribuição e nível educacional Base e perfil populacional Renda familiar Número de tipos de residências Percentual da população que faz parte do público-alvo Característica do estilo de vida da população
Fluxo de trânsito e acessibilidade	Número de veículos Tipos de veículos Disponibilidade e facilidade de estacionamento Número de pedestres Tipos de pedestres Disponibilidade e frequência de transporte público Acesso às vias principais Nível de congestionamento nas ruas Qualidade das ruas de acesso Existência de barreiras limitantes da área de influência
Estrutura do varejo local	Número e tipos de lojas Número, porte e força dos concorrentes diretos Nível de saturação da concorrência Proximidade de outras áreas comerciais Atividades cooperadas de interesse mútuo dos varejistas Nível de acumulação atrativa Nível de compatibilidade Afinidade no posicionamento Complementaridade com outros varejistas
Características do ponto	Número de vagas de estacionamento disponíveis Distância entre o(s) estacionamento(s) e o local da loja Visibilidade do ponto a partir da rua Posição do local (esquina ou meio do quarteirão) Tamanho do local Formato do local Estado de conservação da construção Qualidade das entradas e saídas

	Acesso para fornecedores Área de estoque Segurança
Fatores legais e de custos	Tipo de zoneamento Período de arrendamento Impostos locais Termos e custos de ocupação Cláusulas restritivas e de renovação Restrições voluntárias do comércio local

Fonte: Adaptado pelo autor de GHOSH, MCLAFFERTY (1987); PARENTE (2000); LEVY, WEITZ (2000); MORGADO, GONÇALVES (1999) apud DAUD, RABELO (2006); NELSON (1958)

Conforme Ballou (2006), na maior parte dos casos não se consegue quantificar com facilidade e baixo custo muitos dos fatores importantes para a localização do varejo. Segundo o autor, a opinião continua sendo parte integral da decisão de localização, e mesmo assim é difícil fazer comparações entre locais a menos que a análise possa ser quantificada até um determinado grau, mesmo que de forma grosseira. Uma possibilidade é a de formar uma matriz equilibrada dos fatores de localização, como apresentado no quadro 3, e dar pontos a cada fator de lugares possíveis. Um número de índice, que é a soma dos pesos dos fatores multiplicada pelos escores dos fatores, é o escore total do lugar. Lugares com valores elevados de índice são preferíveis aos de valores reduzidos (BALLOU, 2006).

A tabela 1 a seguir apresenta um exemplo de uma lista resumida de fatores relevantes para a localização de um varejo, com os pesos dos fatores atribuídos do número 1 ao número 10, variando com a importância relativa de cada fator, sendo 10 o mais importante deles, conforme apresentado por Ballou (2006). Um determinado lugar é qualificado numa escala de 1 a 10, com 10 representando o *status* mais favorável. Esse determinado lugar do exemplo tem um índice total de 391. Outros lugares podem ser qualificados e ter seus valores totais de índice comparados. Naturalmente, reforça o autor, é preciso adotar cuidados especiais com a qualificação consistente dos variados lugares, para que os valores dos índices possam ser razoavelmente comparados (BALLOU, 2006).

**Tabela 1 - Lista de verificação de valores hipotéticos de equilíbrio para o exemplo de localização de varejo**

(1) Peso do fator (1 a 10) <sup>1</sup>	Fatores de localização	(2) Escore do fator (1 a 10) <sup>2</sup>	(3) = (1) x (2) Escore ponderado
8	Proximidade das lojas concorrentes	5	40
5	Considerações sobre base de aluguel	3	15
8	Espaço de estacionamento	10	80
7	Proximidade de lojas complementares	8	56
6	Modernidade do espaço para estocagem	9	54
9	Facilidade de acesso para o cliente	8	72
3	Impostos locais	2	6
3	Serviços comunitários	4	12
8	Proximidade de grandes artérias de transporte	7	56
Índice total			391

<sup>1</sup>Os pesos próximos de 10 indicam grande importância.

<sup>2</sup>Os escores próximos de 10 indicam um *status* de localização favorável.

Fonte: Ballou (2006, p. 461)

Para finalizar e demonstrar a importância de utilizar algum método de estudo de localização para abertura de novos pontos, Rogers (2005 *apud* ELIAS, 2008) cita cinco principais motivos dentre as razões para utilizar as técnicas existentes:

- Para evitar erros de alto custo em localização. Também custa grande perda de tempo que pode ser ainda mais caro que o gasto monetário;
- Para sobreviver às mudanças econômicas e de competitividade de longo prazo, o que nas decisões de curto prazo, tem que ser bem observadas evitando erros em abertura e localização;
- Para evitar problemas com tendências de longo prazo que afetam demanda e localização, como as mudanças e sofisticação de centros comerciais e shoppings;
- Para estar bem posicionados e observar as mudanças e segmentação cada vez maior e mais próxima das necessidades dos consumidores de diferente idade, renda, etnia, etc., consumidores e ofertas menos massificados.
- Para manter e melhorar a desenvoltura da organização, mesmo que ela não planeja abrir novos pontos, deve-se usar métodos que avaliem os locais existentes para analisar e sugerir melhorias e até mesmo que o ponto não exista mais.

## 7 METODOLOGIA

A fim de atingir os objetivos propostos neste trabalho, foi adotada uma metodologia de pesquisa que permita o desenvolvimento do estudo. Quanto aos objetivos da pesquisa, ela pode ser caracterizada como pesquisa exploratória, que tem como objetivo, segundo Gil (2009), proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Em relação ao procedimento técnico adotado para a coleta de dados, foi utilizada a pesquisa bibliográfica. Segundo Gil (2009), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

Para Gil (2009), a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao pesquisador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. O autor reforça também a importância de assegurar a qualidade dos dados obtidos, analisando em profundidade cada informação recebida, sempre de fontes reconhecidas na área de estudo. Para isso, o referencial teórico deste trabalho foi construído a partir da consulta de livros e artigos dos principais autores da área varejista.

Assim, para atingir o objetivo do trabalho foi realizada uma pesquisa exploratória envolvendo dados secundários relativos aos principais conceitos de localização varejista. Malhotra (2006, p.125) ressalta que, embora os dados secundários não tenham todas as respostas para um problema específico de pesquisa não rotineira, podem ajudar o pesquisador contribuindo para responder questões da pesquisa e testar suposições.

O foco da pesquisa foi analisar os principais modelos de localização varejista que a literatura apresenta para decidir quais podem ser utilizados para a expansão almejada pela empresa Risky Rabisky. As grandes varejistas que operam no mercado atualmente possuem áreas dedicadas para pensar nas estratégias de localização varejista e dispõem de *softwares* de SIG e outras ferramentas de análise mais sofisticadas, que não poderiam ser adquiridas atualmente pela empresa estudada. Por isso foi utilizada esta metodologia de pesquisa, a fim de compreender quais os modelos mais comuns que poderiam ser aplicados pela empresa estudada, sem a necessidade de um alto investimento para este fim nesse momento da trajetória da companhia.

## 8 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse capítulo serão analisados os principais conceitos abordados no referencial teórico que possam ajudar no processo de expansão da empresa estudada, com foco nos modelos de localização varejista, buscando compreender quais podem ser utilizados para auxiliar na escolha de um novo ponto de venda para a Risky Rabisky.

Os itens a serem analisados serão divididos em tópicos, fazendo referência aos principais conceitos vistos no referencial teórico.

### 8.1 CLASSIFICAÇÃO DOS VAREJISTAS

Conforme as classificações das organizações de varejo apresentada por Parente (2000), de acordo com a propriedade, a Risky Rabisky é uma loja independente, caracterizada como “empresas pequenas, com administração familiar que, em geral, utilizam baixo nível de recursos tecnológicos”. Outra característica é que a maior concentração entre as atividades de compra e venda permite uma sintonia mais ajustada às necessidades do consumidor e uma maior agilidade em responder às flutuações do mercado (PARENTE, 2000).

Há 21 anos no mercado, atualmente a loja é gerenciada pelo casal fundador, em um modelo de gestão familiar semelhante ao citado por Parente para o caso de lojas independentes. As análises do presente trabalho servirão como referência para a elaboração de um plano de expansão para a empresa, tendo como foco atual expandir suas atividades para outras cidades do Estado.

O objetivo da expansão é que a Risky Rabisky, hoje com apenas uma loja em Panambi (RS), inaugure novos pontos de venda e se torne uma rede de lojas. Segundo Parente (2000), uma rede de lojas de varejo é caracterizada por ter mais de uma loja, sob a mesma direção. A abertura de novas lojas permitirá à rede operar com economia de escala e assim exercer maior poder de barganha com seus fornecedores, se beneficiar da curva de aprendizado, da padronização dos processos e da aparência da loja - formando um vínculo de familiaridade e fidelidade

com a loja, além de direcionar esforços de marketing e elaborar estratégias corporativas pensando em todas as lojas da rede. A grande questão é deixar de ser apenas uma loja no interior do Estado, mas passar a ser reconhecida como uma rede de lojas regional.

A Risky Rabisky surgiu como uma pequena loja de material escolar em 1992. A partir de 1993 foi acrescentado no mix a venda de brinquedos e pequenos presentes em geral. A partir desse momento, novas categorias de produtos foram sendo acrescentadas, sempre conforme a demanda dos clientes mais fiéis. Os artigos para festa, por exemplo, foram incluídos no mix a partir de solicitação de clientes. A loja já vendia os convites para festa de aniversário de crianças, mas os clientes passaram a demandar também outros itens para a preparação de festas de aniversário, como painéis de decoração temáticos, copos, pratos, garfos, etc. Esse é apenas um exemplo de uma categoria nova que foi acrescentada com a solicitação de clientes. Como comentou a proprietária: “O que os clientes pediam a gente achava um fornecedor e vendia para eles. A partir do momento que começava a vender tal produto, eles sabiam que sempre poderiam encontrar esse produto de novo na loja. E também começou o boca a boca, eles avisavam os amigos e familiares que na Risky tem isso, tem aquilo. Assim a gente não poderia deixar de vender mais, pois a procura era crescente”.

Outro fator que colaborou com a maior oferta de categorias de produtos foi o aumento no tamanho médio da loja. No início era um pequeno ponto alugado, com pouco espaço, que dificultava a oferta de mais produtos. Assim acabaram priorizando o que vendia mais. A loja poderia ser caracterizada como oferecendo grande variedade, mas estreito sortimento. Conforme mudavam para um ponto maior, mais produtos eram vendidos, ampliando o sortimento.

A partir de 2003, a loja mudou para a localização atual, com área de vendas próxima a 800 m<sup>2</sup>, o que permitiu à loja continuar com sua grande variedade de produtos no mix, mas também oferecer um sortimento profundo para diversas categorias. Atualmente a Loja comercializa itens de material escolar e escritório, brinquedos, artigos para festa, artigos de decoração e presentes em geral.

Segundo as classificações de varejo de Parente (2000), a Risky Rabisky é um varejista de não alimentos com loja. Conforme visto no referencial teórico, o varejo de não alimentos no Brasil não apresenta o grau de desenvolvimento ou maturidade que se observa no varejo alimentar. Há muitos modelos de lojas que atingiram

grande sucesso em outros países, mas que ainda não são encontrados no Brasil. Segundo Parente (2000), os dois principais modelos de lojas de não alimentos encontradas no país são as lojas especializadas e as lojas de departamento.

O modelo de loja atual da Risky Rabisky não encontra uma referência precisa na literatura da área. As principais categorias de produtos – material escolar, brinquedos e artigos de decoração e presentes – poderiam ser caracterizadas como uma loja especializada. A grande questão é que se trata de três lojas especializadas dentro de uma única loja.

Conforme os modelos de lojas apresentados no referencial teórico, a loja poderia ser caracterizada como “mini loja de departamento”, porém com algumas diferenças claras. Segundo Parente (2000), as mini lojas de departamento são modelos compactos de lojas de departamento de linha limitada, com predomínio de seções da linha “dura” (por exemplo: eletrodomésticos, móveis, brinquedos, ferramentas, utilidades). A pequena área de vendas – o autor cita de 500 a 1.000 m<sup>2</sup> - não permite uma ambientação separada por departamentos, e a gestão também não é estruturada no nível departamental (PARENTE, 2000).

Conforme exposto por Parente (2000), a Risky Rabisky pode ser definida como uma mini loja de departamento, com a diferença de que ao invés de comercializar principalmente móveis e eletrodomésticos, a loja vende principalmente material escolar, brinquedos e presentes. A loja hoje se encontra separada por grandes categorias, mas não conforme a caracterização original de departamento, pois a gestão não é estruturada no nível departamental. Dessa maneira, a caracterização mais precisa encontrada na literatura classifica a loja como uma mini loja de departamento, conforme Parente (2000).

## 8.2 ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO

Como visto no referencial teórico, “a criação de oportunidades através de seus recursos e competências está relacionada com a exploração da capacidade estratégica de uma empresa para gerar vantagem competitiva e/ou novas oportunidades” (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007). Nesse sentido, dado a liderança de mercado na cidade atual e a necessidade de continuar

crescendo e expandindo as vendas, novas oportunidades de crescimento começaram a ser exploradas.

Para isso foi consultado a literatura da área para entender quais estratégias um varejista pode adotar para expandir seus negócios. Analisando as alternativas propostas por Parente (2000) e Levy e Weitz (2000), a estratégia a ser adotada para expansão da Risky Rabisky é a de penetração de mercado – através do aumento do número de lojas da empresa na região – e do desenvolvimento de mercado – através da abertura de novas lojas em áreas geográficas não servidas previamente. A escolha por estas estratégias foi pelo fato de a empresa estudada reconhecer um diferencial competitivo em seu negócio que deve ser explorado em outras regiões ainda não servidas e que ofereçam bom potencial de mercado.

A estratégia de integração horizontal foi discutida junto aos proprietários, porém esta opção não parece ser a mais adequada. O principal motivador para uma aquisição de um concorrente hoje, do ponto de vista atual dos sócios, seria para limitar a oferta de um mercado específico. Mas essa opção é mais indicada quando o nível concorrencial encontra-se saturado ou muito saturado, além de que para uma aquisição seria necessário um desembolso de caixa acima dos limites que a empresa conseguiria suportar no momento.

Assim, foi decidido pelo crescimento gradual dos negócios, inaugurando uma loja de cada vez em novas cidades não atendidas. Para isso, recomenda-se analisar o nível de saturação concorrencial de cada nova opção. As cidades com excesso de lojas no mesmo perfil da Risky não serão alvo da análise de novas cidades nesta primeira etapa da expansão.

### 8.3 LOCALIZAÇÃO VAREJISTA

Neste tópico serão analisados os principais conceitos referentes à localização varejista que devem ser aplicados para a seleção da nova loja a ser inaugurada, incluindo desde os tipos de localização varejistas existentes e o mais adequado para a Risky Rabisky, quais regiões de mercado e áreas de comércio podem ser selecionadas, assim como qual o modelo de localização varejista proposto na literatura é o mais adequado para a aplicação neste momento.

### 8.3.1 Tipo de Localização Varejista

Como será abordada a seguir, a estratégia de localização escolhida será a de atuar em cidades pequenas e médias, onde a concorrência de redes varejistas tende a ser menor. Nesse sentido, dentre as opções de localização varejista (centro comercial não planejado, centro comercial planejado e lojas isoladas), a mais adequada, segundo o entendimento dos sócios, seria em um centro comercial não planejado, mais especificamente a zona comercial do centro da cidade.

Como em cidades pequenas e médias o centro da cidade normalmente é o principal local de compras da população, a opção por estes locais se deve ao fato de a Risky Rabisky ainda ser desconhecida nas outras cidades. Como apontado por Mattar (2011), a principal vantagem para o varejista em escolher este local é a de beneficiar-se gratuitamente da capacidade do centro em atrair tráfego. Com uma localização no centro da cidade, os clientes potenciais poderão conhecer melhor a Risky Rabisky ao ir fazer suas compras habituais nos demais pontos de comércio do centro. O objetivo com isso é fidelizar os clientes de maneira gradual, primeiramente apresentando os diferenciais da loja, construindo um relacionamento de longo prazo.

Em relação à instalação da loja em um local isolado, esta normalmente está relacionada com a capacidade do varejista em atrair tráfego próprio. Como aborda Mattar (2011) no referencial teórico, optar por um local isolado pode trazer muitas desvantagens ao varejista, principalmente se não tiver capacidade de gerar tráfego próprio ou se for um varejista de bens comparáveis. Como a Risky ainda é desconhecida em outras cidades, é necessário primeiro desenvolver um trabalho eficaz de fortalecimento e fixação da loja junto ao público-alvo. Além disso, a loja vende muitos produtos de compra comparada, como brinquedos e material escolar.

Ainda, com o crescimento do setor de *shopping centers*, a opção por este tipo de localização não pode nunca ser descartada. Entretanto, normalmente essa é uma realidade de cidades maiores, não tendo muitas opções de *shopping centers* em cidades pequenas e médias, o foco principal de expansão da Risky Rabisky. Essa será uma opção constantemente avaliada no decorrer do crescimento da empresa nos próximos anos, mesmo que por enquanto seja uma opção secundária.

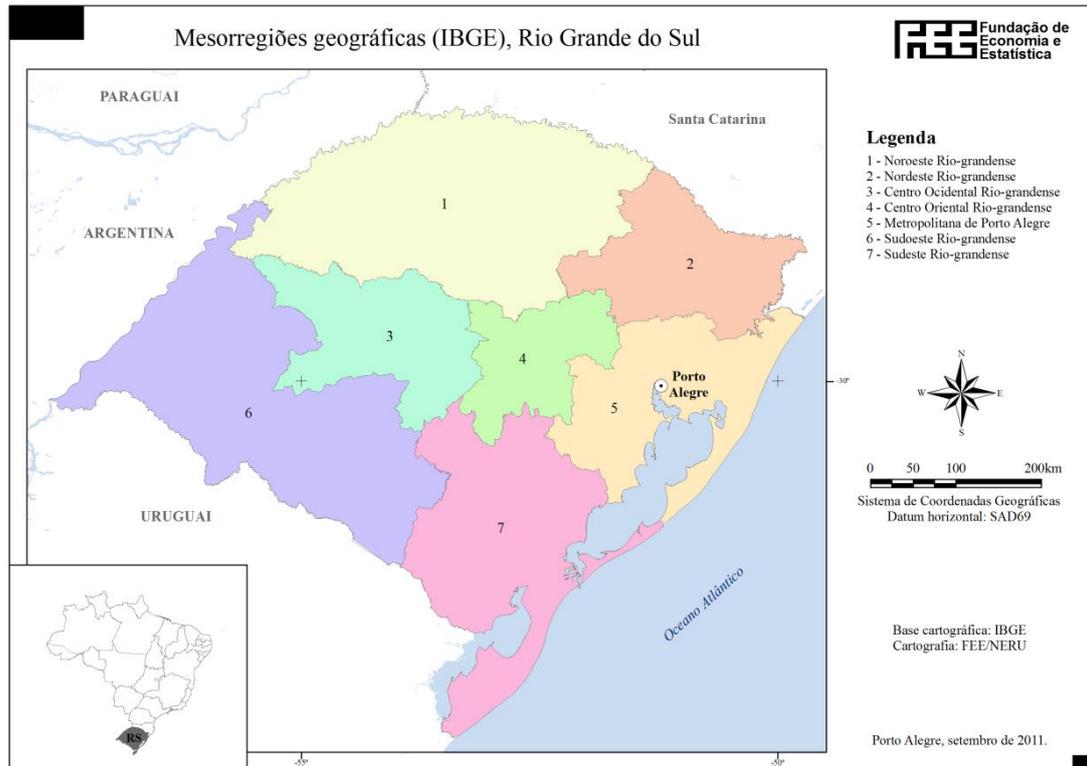
### 8.3.2 Concentração ou Dispersão Geográfica

Segundo os conceitos apresentados por Parente (2000) e Parente e Kato (2008), a estratégia de expansão geográfica escolhida será a concentração geográfica das próximas unidades da empresa em uma região específica. A região escolhida foi a Mesorregião do Noroeste Rio-Grandense, uma das sete mesorregiões do estado do Rio Grande do Sul, formada pela união de 216 municípios agrupados em treze microrregiões. As treze microrregiões da Mesorregião do Noroeste são: Carazinho, Cerro Largo, Cruz Alta, Erechim, Frederico Westphalen, Ijuí, Não-Me-Toque, Passo Fundo, Sananduva, Santa Rosa, Santo Ângelo, Soledade e Três Passos.

A escolha estratégica pela região noroeste foi pelo fato de a loja atual estar localizada em Panambi, no noroeste gaúcho, o que facilitará o deslocamento entre Panambi e a nova cidade, tanto dos proprietários que irão comandar as duas lojas simultaneamente, como por questões logísticas de transporte das mercadorias entre as cidades.

O planejamento estratégico para os próximos anos será com foco em expandir o número de lojas dentro desta região, consolidando sua posição na região noroeste. Como nesse primeiro momento da expansão será aberta uma nova loja da empresa estudada em outra cidade, foi considerado essencial que não estivesse localizado muito distante de Panambi. Nesse sentido, as cidades mapeadas para a estratégia de expansão deste trabalho são aquelas pertencentes à Mesorregião do Noroeste gaúcho (região 1 no mapa da figura 13).

**Figura 13 - Mesorregiões geográficas do Rio Grande do Sul**



Fonte: FEE (2011)

### 8.3.3 Demanda de Mercado

Conforme apresentado na pesquisa bibliográfica, a demanda de mercado consiste em um dos mais importantes indicadores de oportunidades e da atratividade de diferentes mercados para qualquer tipo de produto ou serviço. A demanda de mercado varejista indica o tamanho do mercado de uma região para certo setor varejista, indicando, portanto, o volume total dos gastos que a população de certa região efetivamente realiza naquele setor (PARENTE; LIMEIRA; BARKI, 2008).

Entretanto, a Pesquisa de Orçamento Familiar (POF), elaborada pelo IBGE, onde pode ser encontrado os dados de consumo familiar por tipo de produto apresenta apenas o gasto médio por família para toda a Região Sul, para o Estado do Rio Grande do Sul e para o município de Porto Alegre apenas. Foi contatado o IBGE por telefone na sua central no Rio de Janeiro e também foi visitada pessoalmente a unidade de Porto Alegre para verificar a possibilidade de obtenção destes dados detalhados individualmente por município, entretanto a pesquisa

engloba apenas até a capital de cada Estado e não os demais municípios. Por conta disso, foi aconselhada a contratação de uma empresa de pesquisa de marketing reconhecida no mercado para fornecer esses dados. Dada a importância que a demanda potencial de mercado exerce para a estratégia de localização varejista, ao ser o principal parâmetro para atratividade de uma região ou área de mercado, é importante fazer as análises baseadas em dados sólidos e confiáveis.

Uma vez de posse dos dados de potencial de mercado para as principais categorias da Risky Rabisky, recomenda-se selecionar aquelas cidades com maior potencial de mercado para as categorias selecionadas, fazendo uma média ponderada conforme a representatividade de cada categoria no faturamento da empresa.

#### **8.3.4 Área de influência**

Como visto no referencial teórico, a área de influência é um conceito fundamental nos estudos de localização, pois reflete a dimensão geográfica da demanda de mercado do varejo (PARENTE, 2000). A pesquisa bibliográfica indicou como determinar a área de influência de uma loja existente e também para novas lojas. Para uma loja já existente, Parente (2000) cita alguns métodos, entre eles a entrevista com clientes e a utilização do banco de dados do varejista a fim de obter os endereços dos consumidores e assim extrair uma análise. Já para a determinação da área de influência de uma nova loja, outros métodos são necessários, que são os modelos de localização varejista apresentados no referencial teórico.

Durante a realização deste trabalho, em um primeiro momento, foi levantada a necessidade de determinar a área de influência da loja atual na cidade de Panambi. Entretanto, analisando os fatores que afetam a área de influência, mencionado por Parente (2000), percebe-se que os quatro aspectos mais importantes citados não podem ser facilmente extrapolados para as novas cidades potenciais. Por exemplo, a amplitude e a profundidade da linha de produtos da nova loja serão menores que na atual. Além disso, o tamanho da loja também será reduzido, principalmente pelo alto custo incorrido do aluguel para espaços semelhantes ao atual (a loja de

aproximadamente 800m<sup>2</sup> em Panambi está localizada em prédio próprio, portanto o valor do aluguel não compromete a rentabilidade). Ainda, a densidade populacional de Panambi será diferente das novas cidades analisadas, mesmo podendo ter alguma semelhança em alguns casos. E para finalizar, a concorrência dos *players* estabelecidos em Panambi também é um fator difícil de comparar, pela popularidade e fidelização dos clientes atuais à Risky Rabisky – o que irá demorar alguns anos para ser conquistada na nova cidade.

Assim sendo, a determinação da área de influência em Panambi traria poucos resultados práticos para a análise de expansão neste momento. Como o foco deste trabalho é tratar da abertura de novos pontos de venda em outra cidade, é recomendada a utilização de outros métodos para mensurar a área de influência para uma nova loja, que será abordado na seção 8.4.5.

Mesmo assim, é importante ressaltar que a determinação da área de influência para a loja atual é recomendada, em outro momento, para conseguir identificar a atração que ela exerce diante dos seus clientes em Panambi, além de permitir identificar as áreas de influência primária, secundária e terciária. Como comentado na pesquisa bibliográfica, a área primária é a região de onde vem a maioria dos negócios e onde, portanto, a empresa deve direcionar seus esforços de marketing. Um exemplo claro de utilização dos conceitos de área de influência para a loja atual envolve uma prática de propaganda amplamente empregada pela companhia em períodos de venda acima da média (como no dia das crianças e no natal, por exemplo): a moto propaganda. Uma vez de posse do mapa com as áreas de influência, seria de grande utilidade para apontar quais bairros o motociclista deveria priorizar – aqueles onde concentra a maior parte da área de influência primária da loja.

### **8.3.5 Atividade concorrencial**

Durante o processo de busca de cidades e regiões de mercado atrativas, é aconselhável que a empresa estudada tenha uma atenção especial na atividade concorrencial, identificando a saturação do varejo em cada cidade potencial. Para isso deve ser calculado o ISV – Índice de Saturação do Varejo, que é obtido através

da divisão da demanda de mercado pela oferta varejista em metros quadrados na região (PARENTE, 2000).

Conforme sugere Parente (2000) na pesquisa bibliográfica, a utilização deste índice deve ser complementada com outras dimensões que poderão influenciar no aumento ou na diminuição da atratividade de uma região. Como visto, segundo o autor, uma região poderá ganhar atratividade para certo varejista quando:

- a) O padrão operacional do novo varejista for superior ao padrão existente na cidade;
- b) O nível de preços e de agressividade competitiva do novo varejista for superior ao nível de preços existentes na cidade;
- c) O posicionamento de mercado do varejista tiver pouco ou nenhum concorrente com o mesmo tipo de posicionamento disputando as preferências de certo segmento de mercado;
- d) A localização geográfica dos atuais varejistas não estiver adequada às regiões onde estão concentrados os consumidores que compõem o público alvo do novo varejista.

Em relação a estes quatro itens, os gestores da Risky Rabisky acreditam que os itens “b” e “c” representam os seus principais diferenciais em relação à concorrência estabelecida nas cidades em que irá atuar. A competitividade no item “b” é obtida principalmente graças às economias de escala que a Rede Agapel proporciona e a diferenciação no item “c” se deve ao fato de a empresa contar com mix de produtos amplo e diferenciado, que não pode ser facilmente copiado pelos concorrentes. De forma semelhante, se deve permanentemente buscar o aprimoramento no item “a”, e permanecer acompanhando atentamente as localizações geográficas dos atuais varejistas nas cidades em que se pretende atuar (item “d”).

### **8.3.6 Modelos de localização varejista**

A seguir serão analisados os modelos de localização apresentados na pesquisa bibliográfica sob a ótica de utilidade de cada um para este momento do

processo de expansão da Risky Rabisky para outra cidade e aqueles que mais se adaptem ao perfil e porte da empresa.

#### 8.3.6.1 Abordagem análoga

Como visto anteriormente, a determinação da área de influência da loja existente é importante inclusive para a utilização da abordagem análoga de localização varejista, ao identificar os clientes através de entrevista ou banco de dados e depois comparar as características da loja atual com o potencial dos novos locais e assim estimar vendas futuras.

Entretanto, a Risky Rabisky possui algumas características que dificultam uma possível analogia da localização atual com um novo ponto potencial. A mais relevante delas é devido ao fato de a loja estar presente em Panambi há 20 anos. Ao longo desse tempo, a loja se tornou muito conhecida na cidade, personificada pelos proprietários, que possuem uma relação próxima de amizade com muitos clientes. Este fator especificamente, juntamente com os outros aspectos que afetam a área de influência citados anteriormente na seção 8.4.3, faz com que se torne particularmente difícil a utilização da experiência da loja existente para projetar os resultados da nova loja.

#### 8.3.6.2 Análise de Regressão Múltipla

A análise de regressão múltipla não será analisada, pois, conforme observado por Levy e Weitz (2000), é um método para definição de uma área de comércio potencial para redes de varejo com mais de 20 lojas. Cabe destacar que este método não é o mais indicado para o momento atual da Risky Rabisky, porém, será de grande importância para a determinação das áreas de influência e de comércio quando a empresa estiver presente em mais de 20 cidades do Estado.

### 8.3.6.3 Modelos Gravitacionais

Para a análise dos modelos gravitacionais são considerados a Lei de Reilly de Gravitação de Varejo, o modelo de Ponto de Equilíbrio de Converse, a Teoria do Lugar Central e, por último, o modelo de Huff.

#### 8.3.6.3.1 Lei de Reilly de Gravitação de Varejo

A Lei de Reilly nos diz que quanto maior a cidade, maior sua capacidade de atrair clientes, da mesma forma que quanto maior a distância de um município ao outro, menor a probabilidade de um cliente efetuar compras ali. Esse modelo de localização é importante para demonstrar que cidades muito pequenas podem ter demanda pelos produtos do varejista aquém do mínimo necessário para tornar viável a abertura de uma loja nessa cidade.

Por exemplo, dentre os 216 municípios da Mesorregião do Noroeste mencionados anteriormente, se for feito um filtro pelo tamanho da cidade e selecionar apenas aquelas com população acima de 15.000 habitantes, permanecem somente 24 municípios, ou seja, em torno de 11% das opções originais (tabela 1). Ainda, ao excluir desta lista as cidades onde já existe uma loja filiada à Rede Agapel, restam apenas nove cidades: Santa Rosa, Marau, Soledade, Três de Maio, Sarandi, Tapejara, Getúlio Vargas, Sananduva e Espumoso.

**Tabela 2 - Municípios gaúchos com mais de 15.000 habitantes**

(continua)

#	Microrregião	Município	População (2011)
1	Microrregião Passo Fundo	Passo Fundo	186.051
2	Microrregião Erechim	Erechim	96.680
3	Microrregião Ijuí	Ijuí	79.182
4	Microrregião Santo Ângelo	Santo Ângelo	76.401
5	Microrregião Santa Rosa	Santa Rosa	68.900
6	Microrregião Cruz Alta	Cruz Alta	62.776
7	Microrregião Carazinho	Carazinho	59.502
8	Microrregião Ijuí	Panambi	38.386
9	Microrregião Passo Fundo	Marau	36.793

10	Microrregião Santo Ângelo	São Luiz Gonzaga	34.520
11	Microrregião Carazinho	Palmeira das Missões	34.328
12	Microrregião Soledade	Soledade	30.115
13	Microrregião Frederico Westphalen	Frederico Westphalen	28.993
14	Microrregião Três Passos	Três Passos	23.953
15	Microrregião Santa Rosa	Três de Maio	23.736
16	Microrregião Carazinho	Sarandi	21.459
17	Microrregião Passo Fundo	Tapejara	19.501
18	Microrregião Cruz Alta	Ibirubá	19.365
19	Microrregião Três Passos	Horizontina	18.409
20	Microrregião Santo Ângelo	Giruí	17.022
21	Microrregião Erechim	Getúlio Vargas	16.155
22	Microrregião Não-Me-Toque	Não-Me-Toque	16.025
23	Microrregião Sananduva	Sananduva	15.409
24	Microrregião Cruz Alta	Espumoso	15.262

Fonte: FEE (2013)

Os conceitos da Lei de Reilly podem ser utilizados em conjunto com os da Teoria do Lugar Central, que será abordada na seção 8.4.5.2.3. Os dois modelos mostram como as cidades maiores tem grande poder de atrair clientes das cidades vizinhas. Segundo a Lei de Reilly, cidades maiores atraem mais clientes - se elas não forem muito distantes do ponto de partida do cliente -, e a Teoria do Lugar Central demonstra a tendência de que as pessoas percorrerão distâncias maiores para fazer compras em cidades com um sortimento maior de mercadorias. Ou seja, não é apenas pelo tamanho da população da cidade, mas pelo que ela oferece a sua população em termos de variedade de produtos e serviços.

#### 8.3.6.3.2 Modelo de Ponto de Equilíbrio de Converse

O modelo do ponto de equilíbrio de Converse identifica o ponto de indiferença entre duas cidades, que é o ponto em que consumidores seriam indiferentes entre fazer compras em uma ou outra cidade (PARENTE, 2000). Este modelo ajuda a entender quais consumidores podem ser atraídos para a cidade na qual a empresa pretende abrir uma nova loja.

Por exemplo, das nove cidades disponíveis da seção anterior (8.4.5.2.1), segundo a classificação por tamanho da população, duas são vizinhas: Santa Rosa e Três de Maio (veja figura 14).

**Figura 14 - Ponto de Indiferença entre os municípios de Santa Rosa e Três de Maio**



Fonte: elaboração do autor a partir de Google Maps (2013)

Ao aplicar a fórmula do ponto de equilíbrio de Converse é possível identificar o ponto de indiferença entre os municípios de Santa Rosa e Três de Maio (figura 14).

$$D_{ab} = \frac{\text{distância entre as cidades A e B}}{1 + \sqrt{\text{População da cidade A} \div \text{População da cidade B}}}$$

Onde  $D_{ab}$  = limite da área de influência da área A, em direção a B.

$$D_{ab} = \frac{32 \text{ km}}{1 + \sqrt{23.736 \div 14.366}}$$

$$D_{ab} = 20 \text{ km}$$

Como pode ser visto no mapa, Santa Rosa e Três de Maio estão separadas por 32 km de distância. Com base na fórmula, o ponto de indiferença entre as duas cidades está a 20 km de Santa Rosa e a 12 km de Três de Maio. Por exemplo, um consumidor que esteja a 18 km de Santa Rosa e a 14 km de Três de Maio estará situado dentro da área de influência de Santa Rosa, e assim deverá ser atraído para essa cidade. Assim, esse modelo permite dizer que todas as pessoas que moram dentro dos 20 km tem mais probabilidade de fazer compras em Santa Rosa, enquanto as que moram a mais de 20 km de Santa Rosa farão suas compras em Três de Maio.

Também, a variável distância pode, ainda, ser substituída por tempo de deslocamento (em minutos) e nesse caso o ponto de indiferença será obtido em tempo.

#### *8.3.6.3.3 Teoria do Lugar Central*

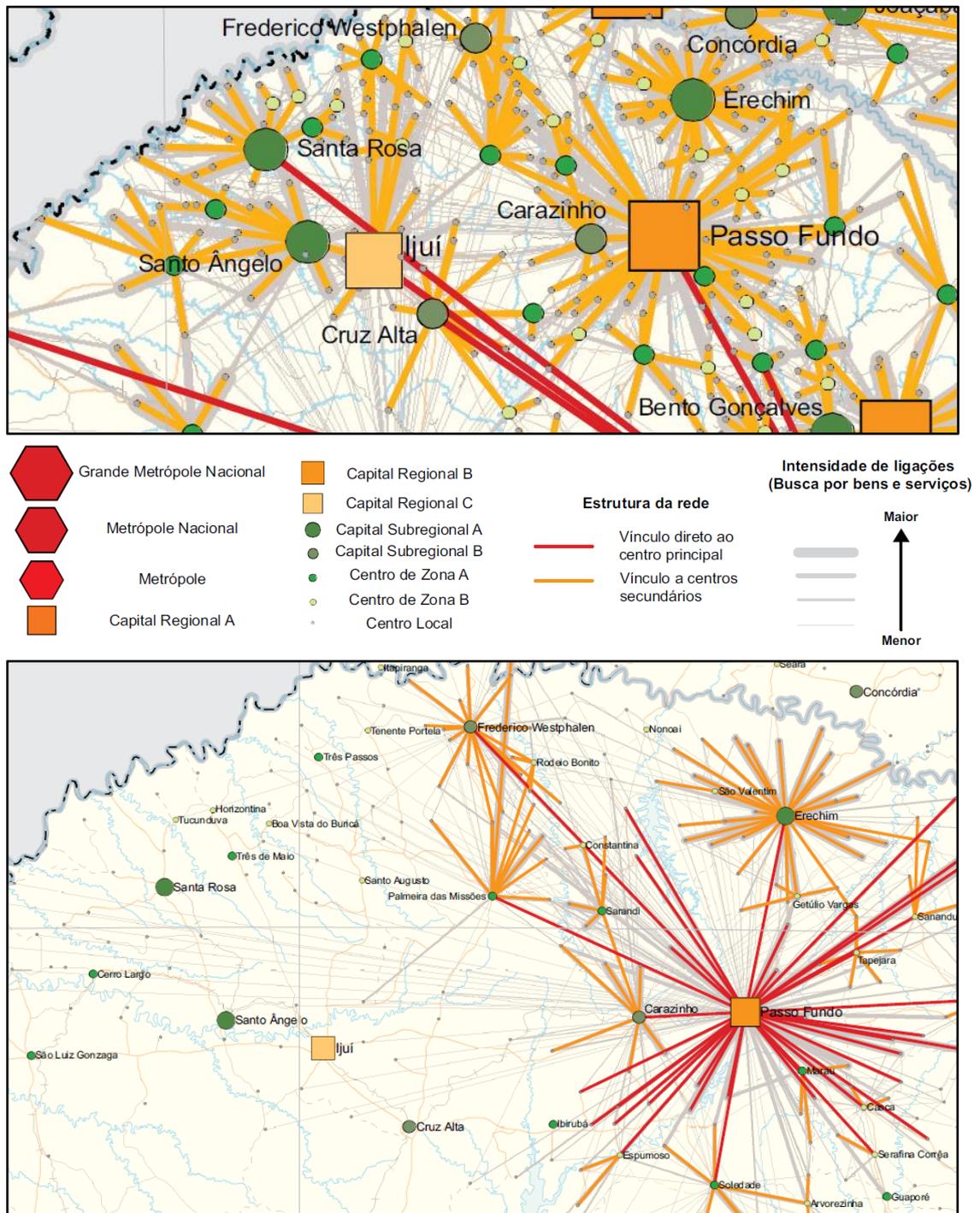
A Teoria do Lugar Central argumenta que existe uma hierarquia, de locais centrais, de acordo com o sortimento das mercadorias disponíveis em cada local. Assim, uma grande cidade está no topo da hierarquia, uma vez que o seu sortimento é grande, e as cidades pequenas estão na parte inferior da hierarquia, pelo mesmo motivo. Segundo essa teoria, as pessoas percorrerão distâncias maiores para fazer compras em cidades com um sortimento maior de mercadorias (LEVY; WEITZ, 2000).

Para este trabalho, a Teoria do Lugar Central será analisada sob a ótica do estudo Regiões de Influência das Cidades, do IBGE. Esta pesquisa engloba diversos aspectos da gestão federal, empresarial, assim como a dotação de equipamentos e serviços. É um estudo bem elaborado, feito há quatro décadas e utilizado para o planejamento de onde localizar os investimentos e a implantação de serviços públicos e privados. Portanto, demonstra ser de grande utilidade para mapear os locais centrais de cada região, assim como suas regiões de influência.

Nas figuras 10 e 11 apresentadas no referencial teórico é possível visualizar as regiões de influência das cidades gaúchas. Como neste trabalho o foco está sendo dado para a região noroeste do Rio Grande do Sul, foi preparada uma figura que

concentra os municípios desta região, assim como suas respectivas redes de influência (veja figura 15).

Figura 15 - Região de influência das cidades do Noroeste gaúcho



Fonte: adaptado pelo autor de IBGE (2008)

Como a Risky Rabisky recebe muitos clientes de outras cidades vizinhas, é importante para a empresa estar localizada em uma cidade que seja região de

influência para outras cidades. Como critério para eliminação e possível seleção de alguma cidade que seja região de influência foi utilizado o fato de já possuir ou não na cidade outra loja da Rede Agapel. Este fato inviabiliza a cidade como uma opção válida, pois não pode ter mais de uma loja da Rede na mesma cidade (com proprietários distintos).

Analisando a figura 15 podemos notar que a capital regional B é Passo Fundo e a capital regional C é Ijuí. Entretanto, essas duas cidades, que são de grande influência para as demais na região noroeste, já possuem outras lojas da Rede Agapel. Portanto está descartada como opção para expansão neste momento.

Além das capitais regionais B e C, também é possível ver as capitais sub-regionais A do Noroeste gaúcho, que são três: Erechim, Santa Rosa e Santo Ângelo. Além destas, também é possível notar as capitais sub-regionais B, que são Cruz Alta, Carazinho e Frederico Westphalen. Dentre estas opções, a única cidade onde ainda não há outra loja da rede Agapel é Santa Rosa, uma capital sub-regional considerada importante na região, que recebe grande fluxo de cidades vizinhas.

Além destas cidades citadas, há também aquelas consideradas centro de zona A e B. Como centro de zona A estão nove cidades do noroeste gaúcho: São Luiz Gonzaga, Cerro Largo, Três de Maio, Três Passos, Palmeira das Missões, Sarandi, Marau, Soledade e Ibirubá. Dentre essas nove cidades, há quatro cidades que ainda não possuem lojas da rede, que são: Três de Maio, Sarandi, Marau e Soledade. Recomenda-se que estas quatro cidades sejam avaliadas no processo de expansão da empresa, em conjunto com outros fatores, como o potencial de demanda que será obtido com uma empresa especializada de pesquisa de marketing.

Além destas, existem as opções de centros de Zona A, o penúltimo na hierarquia dos centros de influência. O centro de Zona A conta com quatorze cidades na região noroeste, que são: Horizontina, Tucunduva, Boa Vista do Buricá, Santo Augusto, Espumoso, Casca, Tapejara, Sananduva, Getúlio Vargas, Constantina, Tenente Portela, Rodeio Bonito, Nonoai e São Valentim. Destas quatorze cidades, a única que já possui uma loja da rede é Horizontina. Isso ocorre, pois, com exceção de três lojas (em Cerro Largo, Humaitá e Santa Bárbara do Sul), todas as demais lojas da rede se encontram em municípios acima de 15.000 habitantes, e os centros de Zona A se situam em cidades pequenas, que exercem pouca influência na região quando comparadas às capitais regionais e sub-regionais. Mesmo assim, recomenda-se que estas opções de cidades da Zona B

sejam avaliadas como uma opção secundária no processo de expansão da Risky Rabisky, pois ainda que exerçam pouca influência na região quando comparadas às capitais regionais e sub-regionais, ainda assim são centros de influência que devem ser considerados. E, mais importante, ainda não possuem outras lojas da Rede Agapel na cidade.

Por fim, existem as cidades de centro de Zona A que, por serem muito pequenas ainda, não serão foco da expansão da Risky Rabisky neste momento.

Um ponto interessante sobre a Teoria do Lugar Central, no caso específico deste estudo do IBGE, é que praticamente todas as cidades que exercem influência na sua região já possuem concorrentes estabelecidos, com boa vantagem competitiva quando analisada sob a ótica da Rede Agapel, pois conseguem oferecer um preço competitivo mesmo em cidades pequenas, devido às economias de escala que a Associação potencializa.

De maneira geral, a Teoria do Lugar Central, apesar de ter sido formulada há muitas décadas, demonstra ter uma aplicação prática e objetiva, condizente com a realidade de diversos locais centrais, como pode ser percebido na pesquisa. Além disso, parece ser um método que pode ser utilizado até para fazer uma análise rápida dos concorrentes estabelecidos, pois se a cidade for caracterizada como região de influência pelo IBGE, é muito provável que já tenha *players* relativamente bem estabelecidos no mercado, afinal ela atrai clientes de outras cidades. Essa é uma característica importante a ser considerada na estratégia de expansão da Risky Rabisky, ao se perguntar se a empresa prefere se estabelecer em cidades menores onde a concorrência ainda é baixa, ou se irá brigar de frente com estes concorrentes localizados em regiões de influência.

#### *8.3.6.3.4 Método de Huff*

O método de Huff apresenta algumas características que o tornam mais completo que os demais modelos gravitacionais, na medida em que se mostra mais preciso ao estabelecer superfícies de probabilidades onde os clientes realizam compras em determinada loja. Além disso, o modelo de Huff foi o primeiro a sugerir que as áreas de influência são complexas, contínuas e probabilísticas, ao invés de

áreas geométricas sem sobreposição resultantes das teorias anteriores. Conforme visto no referencial teórico, este modelo considera que a decisão do consumidor entre uma loja ou outra é o resultado de um complexo processo decisório e que o número e a importância dada aos atributos usados no processo decisório variam de consumidor para consumidor (ARANHA; FIGOLI, 2001). Isto torna o modelo mais robusto e fiel à realidade, além de fornecer mais informações para o processo decisório do varejista.

Entretanto, pode ser um método um pouco mais difícil de ser utilizado sem experiência, pois se utiliza de diversas variáveis simultaneamente para determinar a melhor localização da loja. E justamente o maior problema no uso do modelo tem sido a falta de variáveis estatisticamente válidas. Além desta dificuldade, há ainda a questão subjetiva do parâmetro  $\lambda$  a ser utilizado na fórmula, que precisa ser determinado por pesquisa de marketing ou simulações em computador, conforme Mattar (2011).

A fórmula do modelo de Huff se mostra de simples aplicação, basta realizar uma pesquisa com os clientes da loja para obter seu local de origem  $i$  e o tempo médio de deslocamento deles até a loja. Em relação ao número de concorrentes, pode ser feita uma observação empírica em toda a cidade ou região ou ainda perguntar na pesquisa aos clientes qual a loja que eles mais frequentam na região. Essa pesquisa pode ser feita pela própria empresa a fim de obter as probabilidades do modelo de Huff, assim como a determinação da área de influência de maneira mais precisa do que um modelo de analogia. Já o parâmetro  $\lambda$  pode ser solicitado a uma empresa de pesquisa de marketing. Porém, o modelo perde um pouco da sua aplicação quando não é utilizado em conjunto com um *software* de SIG (Sistema de Informação Georreferenciada) para mapear as áreas onde cada loja atrai seus consumidores.

Nesse sentido, recomenda-se para a empresa estudada analisar, durante o planejamento de sua expansão, a possibilidade de vir a adquirir um *software* de SIG. Como pode ser percebido ao longo de todo este trabalho, estes *softwares* possuem inúmeras aplicações práticas que irão tornar o processo decisório da empresa muito mais fácil, preciso e também mais aprofundado.

### 8.3.7 Sugestão para seleção do ponto específico

Uma vez definidas as grandes linhas estratégicas no tocante a regiões prioritárias e tipos de localização mais desejáveis, a empresa deve optar por um modelo para seleção dos pontos específicos em uma cidade previamente escolhida. Nesse sentido, tendo utilizado os conceitos até aqui expostos, recomenda-se para a empresa estudada selecionar as três cidades consideradas mais atrativas, tanto do ponto de vista do potencial de mercado, como de sua influência na região e outras variáveis selecionadas. Para isso, o método mais indicado para avaliação dos pontos disponíveis em cada cidade é o método da lista de verificação ou *checklist*, apresentado na pesquisa bibliográfica.

Para isso, devem sempre ser observados os cinco princípios para avaliação de locais para uma nova loja, apresentados por Mattar (2011), que são: interceptação, acumulação atrativa, compatibilidade, congestionamento de lojas e acessibilidade. O método do *checklist* normalmente irá cobrir estes cinco princípios, mesmo assim eles devem sempre estar claros no momento da seleção de um novo ponto de venda.

O modelo de *checklist* foi adaptado pelo autor para se adequar melhor ao perfil e porte da empresa, retirando alguns itens considerados menos importantes e também para acrescentar as colunas com os pesos dos fatores de cada item, para fazer uma média ponderada.

Assim, o *checklist* proposto é exposto na figura 16.

**Figura 16 - Fatores a considerar na avaliação de locais (sugestão proposta)**

Características	Fatores	(1) Peso do fator (1 a 10)	(2) Escore do fator (1 a 10)	(3) = (1) x (2) Escore ponderado
Demografia Local	Tamanho da população	6		
	Tendências de crescimento	8		
	Distribuição etária	7		
	Distribuição e nível educacional	8		
	Renda familiar	9		
	% população pertencente ao público-alvo	10		
	Características do estilo de vida da população	7		
Fluxo de trânsito e acessibilidade	Número de veículos	4		
	Disponibilidade e facilidade de estacionamento	9		
	Número de pedestres	7		
	Tipos de pedestres	8		
	Disponibilidade e frequência de transporte público	6		
	Acesso às vias principais	8		
	Existência de barreiras limitantes da área de influência	8		
Estrutura do varejo local	Número e tipos de lojas	7		
	Número, porte e força dos concorrentes diretos	10		
	Nível de saturação da concorrência	9		
	Proximidade de outras áreas comerciais	8		
	Atividades cooperadas de interesse mútuo dos varejistas	6		
	Nível de acumulação atrativa	8		
	Nível de compatibilidade	5		
	Afinidade no posicionamento	6		
Complementaridade com outros varejistas	7			
Características do ponto	Número de vagas de estacionamento disponíveis	8		
	Distância entre o(s) estacionamento(s) e o local da loja	9		
	Visibilidade do ponto a partir da rua	9		
	Posição do local (esquina ou meio do quarteirão)	7		
	Tamanho do local	8		
	Segurança	8		
Fatores legais e de custos	Período de arrendamento	4		
	Termos e custos de ocupação	9		
	Cláusulas restritivas e de renovação	7		
	Restrições voluntárias do comércio local	6		

Fonte: Adaptado pelo autor de GHOSH, MCLAFFERTY (1987); PARENTE (2000); LEVY, WEITZ (2000); MORGADO, GONÇALVES (1999) apud DAUD, RABELO (2006); NELSON (1958).

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou oferecer um direcionamento para a estratégia de localização que a empresa Risky Rabisky pode utilizar na sua expansão para outras cidades, identificando as principais técnicas e práticas de localização varejista disponíveis na literatura da área, a partir de uma pesquisa bibliográfica exploratória.

De maneira ampla, o que se pôde concluir com a elaboração deste trabalho é que dentre os modelos de localização varejista disponíveis, a maior parte pode ser utilizada inclusive por pequenas empresas.

Entretanto, no caso específico para a estratégia de localização da empresa estudada e a seleção de uma cidade e um ponto específico, por mais fundamentos que a literatura da área fornece, há uma grande limitação para a escolha das cidades, que é o fato de não ser possível instalar uma nova loja em diversas cidades que demonstram oferecer bom potencial de mercado, apenas pelo fato de já ter outra empresa filiada à Rede Agapel no município.

Pode-se concluir que, a despeito de ter atingido o objetivo do trabalho – que é fornecer um direcionamento para o processo de expansão da empresa estudada -, essa restrição às potenciais cidades de atuação acaba não permitindo a utilização dos conceitos estudados com profundidade. Pois, mesmo os modelos indicando quais cidades seriam interessantes para a abertura de uma nova loja, essa limitação inviabiliza muitos deles.

Como a empresa estudada está apenas no começo de seu processo de expansão, recomenda-se utilizar das principais técnicas e práticas de localização varejista que foram apresentadas para dar subsídio à decisão de onde a empresa quer de fato chegar. Se durante o planejamento estratégico a empresa estabelecer metas ousadas de número de lojas a serem abertas, deve se valer destes métodos apresentados, inclusive aqueles que foram recomendados para um momento posterior.

As abordagens quantitativas de localização demonstram ter grande potencial de acuracidade quando executadas da maneira correta, porém necessitam de uma considerável base de dados para sustentar as análises. Para conseguir isso, é fundamental a percepção por parte dos proprietários de que investir no aprimoramento de uma base de dados robusta irá oferecer suporte para o

crescimento previsto para os próximos anos. Dentre as abordagens quantitativas, a mais recomendada é o modelo de Huff que, além de estimar a participação de mercado de lojas existentes, possui outras utilizações, como analisar o impacto da entrada de um concorrente ou de uma nova loja da rede e também encontrar novos pontos comerciais, que são de grande utilidade para qualquer varejista.

Ainda, é importante destacar que neste trabalho foram abordados os principais modelos de localização varejista que a literatura apresenta, ou seja, foram apresentados os modelos mais comuns, aqueles que estão em todos os livros sobre varejo. Muitos destes modelos foram feitos há muitas décadas, mas a sua utilidade prática permanece até hoje. Mesmo que outros modelos mais sofisticados foram desenvolvidos depois e são bastante empregados atualmente, como regressão múltipla e as redes neurais (esta mais recente ainda), eles não foram foco deste trabalho, pois demandam normalmente maior especialização técnica, muitos dados e variáveis e o uso elevado de computação, e, assim, não poderiam ser aproveitados pela Risky Rabisky neste momento.

Como há a limitação de não ser possível abrir lojas em cidades onde já se encontram outras lojas da Associação mencionada, recomenda-se para a empresa estudada discutir junto aos sócios se a expansão deve acontecer de fato concentrada na região noroeste. Esta indicação é aconselhada dada a falta de opções disponíveis nesta região, como pode ser observado na figura 1, onde a quase totalidade de lojas da Rede Agapel encontram-se localizadas na região noroeste.

A empresa optou pela estratégia de concentração geográfica, buscando primeiramente fortalecer a sua marca em uma região escolhida e então expandir as atividades para outras regiões. Mas como há poucas opções na região escolhida, recomenda-se analisar outras cidades que estejam crescendo de maneira consistente e que apresentem bom potencial de mercado (calculado por uma empresa de pesquisa de marketing reconhecida pelo mercado), independente de qual região do Estado ela estiver, mesmo que sejam distantes de Panambi. Para isso, a estratégia de concentração deverá ser revista e com isso buscar entender se a estratégia de dispersão geográfica é a mais adequada para o perfil da Risky Rabisky e sua situação atual.

Com relação a esta pesquisa de estratégias de localização, pode-se dizer que a principal limitação foi o fato de não possuir um *software* de SIG para elaborar os

mapas temáticos e conseguir comparar cidades e regiões de mercado de maneira fácil e precisa. É altamente aconselhável a compra de uma licença de um destes *softwares*, mesmo que seja em uma versão básica. Existem alguns *softwares* gratuitos de SIG, testados pelo autor e que se mostraram ineficazes e de difícil manipulação.

Concluindo, este trabalho servirá como o primeiro passo da estratégia de expansão da empresa estudada, ao dar luz a conceitos desconhecidos e permitir aprender quais modelos de localização são os mais citados na literatura da área e que são, muitas vezes, utilizados pelas empresas líderes do setor. Afinal, o que este estudo buscou foi mostrar a importância de se utilizar as práticas de localização consagradas pelo varejo, para que a Risky Rabisky aprenda a utilizá-las e que isso contribua para que em alguns anos ela esteja entre as líderes de seu mercado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRASCE, **Associação Brasileira de Shopping Centers**. Disponível em: <<http://www.portaldoshopping.com.br/numeros-do-setor/grandes-numeros>>. Acesso em: 29 out. 2013.

AGAPEL, **Associação Gaúcha de Papelarias, Livrarias e Afins**. Disponível em: <<http://www.redeagapel.com.br/>>. Acesso em: 22 nov. 13.

ALMEIDA, F. R. S. L. **Análise de Localização no contexto de redes varejistas**: levantamento das principais técnicas e práticas. Revista de Administração. São Paulo, v. 32, n. 2, p. 36-46, 1997.

APPLEBAUM, W. *Methods for determining store trade areas, marketing penetration and potential sales*. **Journal of Marketing Research**, New York, v. III, p. 127-141, May 1966.

ARANHA, Francisco; FIGOLI, Susana. **Geomarketing**: Memórias de viagem. Disponível em: <[http://www.academia.edu/562531/GeoMarketing\\_Memorias\\_de\\_viagem](http://www.academia.edu/562531/GeoMarketing_Memorias_de_viagem)>. Acesso em: 15 out. 2013.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BARNEY, J.B; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**: casos brasileiros. São Paulo: Pearson, 2007.

BERMAN, Barry; EVANS, Joel R. **Retail management: a strategic approach**. 9th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2004.

CEREJEIRA, João. **Teoria dos Lugares Centrais**: notas de apoio a disciplina de Economia Regional, Universidade do Minho, 2008.

CRAIG, Samuel; GHOSH, Avijit; MCLAFFERTY, Sara. *Models of The Retail Location Process a Review*. **Journal of Retailing**, New York, v.60, n.1, p.5-36, 1984.

DRUMMEY, G. L. **Traditional methods of sales forecasting**. In: DAVIES, R. L., ROGERS, D. S. Rogers (Eds.). *Store location and store assessment research*. New York: John Wiley & Sons, p. 279-299, 1984.

DUNNE, P.; LUSCH, R. F. **Retailing**. 3. ed. Hinsdale: Dryden Press, 1999. p. 56-57.

ELIAS, Diogo Abadio Nunes. **Localização de lojas no varejo**: uma análise de perfis de consumidores e proposição de modelo de cobertura. Ribeirão Preto, 2008.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA SIEGFRIED EMANUEL HEUSER – FEE. **Mesorregiões geográficas, Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, 2011. 1 mapa

em uma folha, color. Disponível em: < <http://mapas.fee.tche.br/> >. Acesso em: 30 out. 2013.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA SIEGFRIED EMANUEL HEUSER – FEE. **População por município, faixa etária e sexo, Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, 2013. Disponível em: <<http://www.fee.rs.gov.br>>. Acesso em: 10 out. 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. 12. reimp. São Paulo: Atlas, 2009.

GOOGLE MAPS. Disponível em: <<http://maps.google.com.br/>>. Acesso em: 13 nov. 2013.

HOLLANDER, Stanley C.; OMURA, Glenn S. **Chain Store Developments and Their Political, Strategic, and Social Interdependencies**. *Journal of Retailing*, v. 65, n. 3, p. 299–326, 1989.

HUFF, David L. **Defining and estimating a trade area**. *Journal of Marketing, New York*, v. 28, n. 34, p. 37, July 1964.

IBGE. **Regiões de influência das cidades 2007**. Rio de Janeiro: IBGE, 2008.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, A. L.; GARCIA, M. T. **Estratégias de Marketing para Varejo: Inovações e diferenciações estratégicas que fazem a diferença no marketing de varejo**. São Paulo: Novatec, 2007.

LEPSCH, Sérgio. L.; TOLEDO, Geraldo Luciano. Estratégias para o varejo. *In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO*, 3., 1998, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA, USP, 1998, p. 3-11.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LIMA, André Giffoni Pellizzaro. **Localização varejista: um estudo sobre a utilização do modelo de Huff para tomada de decisões sobre localização**. 2007. 123 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Puc Minas, Belo Horizonte, 2007.

LUSCH, Robert F.; DUNNE, Patrick; GEBHARDT, Randall. **Retail management**. 2 ed. Cincinnati: South Western, 1993.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTINS, Everson Glicério. **Estratégia de localização varejista: aplicação de modelo de Huff a um survey na rua do comércio especializado de material**

eletroeletrônico de Belo Horizonte. Belo Horizonte: FNH, 2011.

MASON, J. Barry; MAYER, M. L., WILKINSON, J. B. **Modern Retailing: theory and practice**. 6 ed. Chicago: Irwin, 1993.

MATTAR, Fauze Najib. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

McGOLDRICK, P. J. **Retail marketing**. Londres: McGraw-Hill, 1990.

MEYER, Terry G. **Site Selection vs. Site Evaluation: techniques for locating**. *Real Estate Issues*. p.13, 1998.

MINTZBERG, H. *et al.* **O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos relacionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NELSON, Richard. **The Selection of Retail Location**. New York: F.W. Dodge Corporation, 1958.

PARENTE, J. G. (Org.); LIMEIRA, T. M. V. (Org.); BARKI, Edgard (Org.). **Varejo para a Baixa Renda**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PARENTE, J. G. Área de Influência: Um Estudo no Varejo de Supermercados. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n.2, p. 46-53, abr./jun. 2001.

PARENTE, J.; KATO, H. T. Estratégias de Localização. *GV Executivo*. **Getúlio Vargas Executivo**, v. 7, n. 5, p. 66-70, set./out. 2008.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 16. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 33. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

SEBRAE; DIEESE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. 5. ed. São Paulo, 2012.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.