
Análise de localização no contexto de redes varejistas: levantamento das principais técnicas e práticas

Flávia Regina Silva Ladeira de Almeida

O varejo brasileiro vem experimentando enormes evolução e crescimento nos últimos anos. Após décadas convivendo com níveis de inflação alarmantes, em que a deterioração do poder de compra da moeda nacional distorcia o padrão de consumo da população, o Brasil, desde junho de 1994, vem vivendo estabilidade inédita em prazo maior do que um ano.

Recebido em fevereiro/97

A despeito de todas as dificuldades observadas no setor, a estabilização da economia permite ao varejo planejar em prazos mais longos, desenvolvendo estratégias consistentes, ao mesmo tempo em que atrai a entrada de novos concorrentes, em escala internacional. A estabilidade ainda traz como conseqüências a normalização do padrão de consumo, com ganhos de escala pela incorporação de parcelas da população anteriormente excluídas, e a possibilidade de estabelecer políticas de crédito ao consumidor e de expansão planejada das vendas.

A grande concorrência potencial e efetiva existente no setor varejista impõe a necessidade constante de expansão das atividades, seja pelo aumento das vendas ou pelo aumento do número de lojas, de forma a garantir ou ampliar a participação da empresa nas vendas totais do mercado. Dentro desse contexto, a escolha da localização de novas lojas ganha importância estratégica.

Ao escolher uma localização, o varejista realiza investimentos fixos relevantes, cuja reversão é difícil e demorada quando comparada à dos outros fatores que compõem o *mix* mercadológico da empresa. Modificar o nível de preços exercido pela empresa, bem como o *mix* de produtos oferecidos e as condições de venda são atividades que demandam tempo, recursos e esforços, mas não podem ser comparadas em nível de recursos, tempo e esforços necessários à reversão da escolha de uma localização inadequada ou subótima.

Por estarem atentos a essas tendências, diversos acadêmicos desenvolveram modelos de apoio à decisão de localização. Porém, a maior parte desses modelos, como será discutido adiante, trata da decisão de localização varejista como uma visão voltada para a localização de um estabelecimento único, dentro de uma comunidade onde inexistem cen-

Flávia Regina Silva Ladeira de Almeida,
Economista, é Mestranda em Administração no
Departamento de Administração da Faculdade de
Economia, Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo.
Fax: (021) 519-8177
E-mail: flaviar@embratel.com.br

tros de consumo organizados e planejados, como é o caso dos *shopping centers*.

Até mesmo intuitivamente, pode-se considerar que o desempenho de uma loja localizada numa rua é diferente quando comparado ao de uma loja localizada num *shopping center*. Em primeiro lugar, a loja localizada na rua tem horário de funcionamento diverso da localizada no *shopping*, maiores dificuldades de estacionamento, eventuais problemas de segurança e sujeição a humores climáticos. Outro fator importante é que a loja de rua tem pouca ou nenhuma capacidade de evitar a instalação de concorrentes e controlar o nível e o tipo de lojas circunvizinhas.

No caso da loja localizada em *shopping center*, apesar das facilidades oferecidas pelo centro de consumo planejado, como estacionamento, segurança e climatização, ela deve submeter-se a rígidos controles por parte dos administradores do *shopping*, sendo ainda obrigada a contribuir com verbas para propaganda e promoção do centro de compras.

Outro aspecto importante, não considerado na maioria dos modelos, é o fato de a maior parte dos varejistas não possuir, nem querer possuir, apenas um estabelecimento, tendo a intenção de estar presente em diversos pontos de uma localidade, uma região e um país, buscando até estratégias de posicionamento mundial.

Dessa maneira, a lógica de localização de redes varejistas não corresponde, necessariamente, à mesma lógica que acompanha o processo de estabelecimento de apenas uma loja. No caso do estabelecimento de uma loja, os empreendedores buscam a melhor localização possível, levando em consideração fatores como consumidores, concorrência, recursos e alternativas disponíveis, com o objetivo de maximizar o retorno sobre o investimento realizado ou maximizar as vendas obtidas. No caso de redes varejistas, o raciocínio dominante não é tão linear, uma vez que é possível a instalação de lojas em locais subótimos, obedecendo à necessidade de maximizar o retorno de certo número de lojas dentro de determinada região ou, então, de garantir a presença e o prestígio da rede por meio do estabelecimento de lojas em diversos locais subótimos, com justificativa simplesmente mercadológica.

Neste artigo, tem-se o objetivo de identificar as principais técnicas apresentadas na literatura e as práticas utilizadas no varejo brasileiro, assim como apontar caminhos para a realização de pesquisas. O trabalho está estruturado em mais três tópicos, além desta introdução: no primeiro discute-se os modelos de análise de localização e as principais técnicas disponíveis; no segundo tópico realiza-se um esforço de levantamento das práticas do varejo; e no último aponta-se caminhos para novas pesquisas.

MODELOS DE LOCALIZAÇÃO VAREJISTA

Estão compreendidas no varejo todas as atividades diretamente relacionadas com a venda de mercadorias e serviços ao consumidor final, para uso pessoal ou domiciliar. No entender de Pride & Farrel (1985), os estabelecimentos varejistas são o *link* no canal de *marketing* entre as organizações industriais e o consumidor final. Assim, cabe ao varejo a responsabilidade de unir esses consumidores, cujas necessidades e desejos são o centro de todas as operações do sistema, aos bens e serviços produzidos pelas empresas.

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

O crescimento dos negócios localmente traz a necessidade de decidir-se como atender-se-á à maior demanda existente. A decisão deverá englobar quatro alternativas possíveis:

- abrir uma nova loja de dimensão igual à da atual em local próximo, de forma a duplicar os esforços de vendas;
- expandir a loja em funcionamento, aumentando o espaço disponível, o número de produtos e os serviços prestados;
- mudar a loja atual para um local maior, onde se possa dispor de maior espaço;
- instalar lojas menores em localidades próximas.

O que se deve ressaltar, portanto, é que as vendas de determinado estabelecimento são função da sua localização e do espaço disponível para a comercialização. Ainda que existam inúmeros outros fatores que determinem as vendas, como o conjunto de produtos oferecidos, o preço, as condições de venda, a marca etc., elas têm de realizar-se num espaço com duas dimensões: a relativa à localização dentro do espaço urbano e a relativa ao local destinado à exibição dos bens, onde se dá o processo de escolha e de compra, que inclui a embalagem, o pagamento e a entrega. Assim, a decisão de localização de lojas deve levar em consideração essas duas dimensões, podendo-se elaborar estratégias que combinem a dimensão da localização com a dimensão do espaço físico de compra: em vez de aumentar o tamanho de uma loja já em funcionamento, abre-se uma loja menor em local próximo.

Existe ainda a possibilidade de estender os negócios regional ou nacionalmente, abrindo estabelecimentos ou formando parcerias com empreendedores locais, de maneira a participar do comércio de produtos e serviços em

outras regiões. O crescimento das redes varejistas será, então, caracterizado pelas escolhas de seus proprietários no que concerne à estratégia de expansão, às oportunidades por eles vislumbradas e à capacidade de transformar as oportunidades em negócios.

Outro aspecto importante a ser ressaltado é que a disponibilidade de locais para a instalação de lojas é restrita, uma vez que os melhores locais — aqueles que garantem melhor acesso aos consumidores — não são muitos e são procurados por diversos comerciantes. Então, fica claro que, no **mercado de localidades**, a oferta é menor do que a demanda, resultando em preços crescentes para os agentes interessados em bons locais para a instalação de lojas.

Da mesma maneira, a prestação dos serviços nas lojas também representa componentes de custos a serem avaliados. Segundo Nelson (1958), "*one of the changes affecting locations, (...) is the trend toward larger units, created to overcome the effects of reduced profit margins and increasing overhead costs, particularly those involving personnel. The answer to overhead problem has been the self-service unit, highly organized on an assembly basis to result in very high sales volume at reduced overhead costs per dollar of sale*".

Dentro da evolução do varejo, o surgimento das redes varejistas tem importância acentuada ao representar a aplicação de métodos organizacionais e de administração para a maximização dos resultados obtidos na distribuição de produtos e serviços, contribuindo para o crescimento das vendas e para a integração econômica de diversas regiões e países.

As principais vantagens competitivas ligadas à formação de redes varejistas são apontadas por Hollander & Omura (1989):

- **Economias de escala** — o poder de compra exercido pelas redes permite acesso a melhores condições de pagamento e fornecimento com os fabricantes. Além disso, a proximidade entre varejistas e consumidores faz dos primeiros excelente fonte de informação acerca dos hábitos de compra e consumo dos últimos, o que serve como instrumento de negociação dos varejistas perante 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 formação 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 também acaba sendo padronizado, 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.

- **Tradeoff preço/serviço** — a diminuição dos serviços oferecidos na compra, com os consumidores passando à vontade na loja, selecionando os produtos e, na saída, dirigindo-se ao caixa para efetuar o pagamento e a embalagem (*self-service*), 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.

É dentro desse contexto complexo que diversas redes varejistas têm de avaliar novas localizações, tomando decisões estratégicas. Fica clara, portanto, a necessidade de pesquisar as soluções utilizadas por essas instituições, seja por meio da utilização da intuição e da experiência dos gerentes, seja por meio da adoção de modelos de análise de localização que, para serem usados de forma coerente, devem levar em conta a existência de fortes interações dentro do conjunto de lojas existentes, sob pena de acabar considerando as próprias lojas da rede como concorrentes, desvirtuando a análise realizada.

Outro fator importante na análise de localização é que, com o surgimento dos *shopping centers*, o processo de seleção de localidades para novas lojas passou a incluir mais uma modalidade de escolha: a abertura de lojas localizadas dentro de *shopping centers*, com evidentes diferenças em termos do público-alvo consumidor e da concorrência.

Os *shopping centers* surgiram nos anos 50, como uma inovação: eram a reunião de diversas lojas de varejo em um espaço planejado, voltado para o conforto dos consumidores, garantido pela disponibilidade de vagas no estacionamento, segurança e ambiente climatizado. Originários dos Estados Unidos, os *shopping centers* representaram a resposta de empreendedores à tendência de suburbanização das cidades.

Pintaudi & Frúgoli (1992) definem *shopping center* como um empreendimento imobiliário de iniciativa priva-

da que reúne, em um ou mais edifícios contíguos, lojas alugadas para comércio varejista ou serviços, distinguindo-se uma das outras não só pelo tipo de mercadoria que vendem (geralmente o planejamento realizado pelo empreendedor do *shopping center* prevê a presença de várias lojas do mesmo ramo para permitir a compra por comparação), mas também por sua natureza distinta (lojas de departamentos e lojas de comércio especializado e serviços — que podem ou não pertencer a redes).

Os *shopping centers*, como empreendimentos varejistas de *per se*, também enfrentam a necessidade de escolha da localização. Os mesmos aspectos que devem ser considerados na análise e na prospecção de novas localidades para a instalação de lojas têm de ser avaliados pelos empreendedores na hora em que tomam a decisão de localizar seu empreendimento em determinado local.

Se, por um lado, a localização interna das lojas nos *shopping centers* é tida como uma decisão administrativa do empreendedor responsável pela sua implantação, por outro, existem outras duas decisões que podem ser tomadas pelos varejistas e que concernem à localização em *shopping centers*. A primeira é a localização de lojas dentro de *shopping center vis-à-vis* a localização de lojas nas ruas e a segunda é aquela que procura estabelecer em quais dos *shopping centers* disponíveis deve ser instalada a loja em questão.

O surgimento dos *shopping centers* e a formação de redes varejistas podem ser encarados como conseqüências do crescimento e da evolução do setor varejista que, ao longo do tempo, deixou de ser dominado por empreendimentos familiares para tornar-se uma indústria altamente profissionalizada e cujos crescimento e evolução são extremamente dinâmicos. Essa dinâmica reflete-se, necessariamente, na necessidade de expansão constante das atividades do varejista, sob pena de perda da participação de mercado em virtude da enorme concorrência efetiva e potencial verificada no setor.

Em se tratando de empresas que se destacam pelo número de pontos de venda, parece ser fundamental que essas cadeias definam estratégias de localização com o objetivo de orientar e planejar a expansão física da rede de distribuição. Mesmo simples diretrizes orientadoras da expansão poderão ser um procedimento facilitador da análise de localização de novos pontos comerciais. Para tal fim, essas empresas deverão dispor de informações internas — objetivos de expansão, variáveis de desempenho, projeto ideal das lojas — e externas — evolução do mercado e dos consumidores. Com base nessas informações, os objetivos de expansão desejados e a estratégia de localização deverão ser estabelecidos. A inexistência de uma estratégia de localização poderá significar desperdício de recursos, uma vez que a pesquisa de localização deve nela orientar-se, buscando oportunidades de merca-

do que tenham a melhor adequação aos objetivos da empresa.

Achabal, Gorr & Mahajan (1982), em pesquisa realizada com 16 organizações varejistas, atuando em 26 mercados diferentes, verificaram que, em média, as firmas analisam 125 locais potenciais para selecionar 24 localizações para novas lojas. Nessa mesma linha, os gerentes entrevistados relataram a crescente ênfase na entrada de cadeias de lojas em novos mercados, em virtude dos ganhos de escala obtidos em propaganda, distribuição e gerenciamento de redes de lojas.

A partir desse contexto, diversos autores procuraram construir modelos que auxiliem nas complexas decisões envolvidas na análise de pontos comerciais. Alguns deles serão discutidos a seguir.

Modelos de localização

Segundo Craig, Ghosh & McLafferty (1994), a escolha da localização de uma loja é uma das decisões mais estratégicas do varejo. Os motivos são:

- a boa localização é vital para o sucesso da loja, uma vez que é por sua localização que o estabelecimento consegue o acesso de grande número de consumidores aos produtos que oferece;
- a concorrência existente, representada pelo grande número de lojas varejistas que oferecem linhas de produtos semelhantes, acaba por fazer do fator localização um componente importante da estratégia da loja, podendo significar vantagens competitivas intransponíveis;
- uma vez que a decisão de localização significa investimento em ativo fixo a longo prazo, as desvantagens da má localização são difíceis de reverter.

A decisão de localização envolve riscos, que estão associados ao caráter de longo prazo do investimento, e afeta todos os outros componentes do composto mercadológico da empresa: é a localização que, em grande parte, irá determinar o número e o tipo de clientes que poderão ser atraídos pela loja. Em virtude de sua importância, a pesquisa de avaliação de localização busca identificar as oportunidades de mercado em termos espaciais, considerando os hábitos de compra e as necessidades dos consumidores potenciais (Kinnear & Taylor, 1991).

Devido a esse caráter-chave, a tomada de decisão acerca da localização varejista tem sido objeto de atenção e investigação por parte da comunidade acadêmica (Brown, 1994), visando ao desenvolvimento de modelos que auxiliem os tomadores de decisão quanto a informações, procedimentos e variáveis a serem utilizados no processo. Segundo Davies & Rogers (1984), as origens da pesquisa de localização estão na Geografia Mercadológica, cuja metodologia envolve a análise de variáveis como dis-

tribuição e características populacionais, uso do solo urbano, economia etc.

A análise de localização pode ser entendida como um processo que se desenvolve em duas etapas: a primeira corresponde a um estudo do mercado que se busca atingir e, após a identificação desse mercado, a segunda etapa considera o detalhamento dos fatores relevantes para o bom desempenho de uma loja no mesmo. Dessa forma, o processo de análise da localização de novas lojas pode ser entendido como um tipo de pesquisa de *marketing*, na medida em que tenta identificar oportunidades de mercado a partir do conhecimento do comportamento do consumidor.

A decisão de localização envolve riscos, que estão associados ao caráter de longo prazo do investimento, e afeta todos os outros componentes do composto mercadológico da empresa.

Segundo Markin (1971), a localização e o local de uma unidade varejista constituem o estágio final da ligação entre a firma e a oportunidade de mercado. Assim, o problema está em perceber, definir, avaliar e selecionar para implementação as oportunidades que irão melhorar a posição da firma com relação às expectativas de lucros, em um dado período. Concordando com esse autor, Simkin, Doyle & Saunders (1985) afirmam que para instalar lojas varejistas são necessárias informações, pesquisas e completo entendimento dos objetivos e do *status* da empresa, de forma a garantir ótimo desempenho. No entanto, ao realizarem uma pesquisa para averiguar a utilização de modelos decisórios em uma amostra significativa do varejo britânico, esses autores concluíram que nenhuma das empresas entrevistadas havia adotado de forma completa e estruturada os modelos desenvolvidos pelos acadêmicos. Segundo os autores, nenhum dos varejistas discordava da necessidade de instalar lojas em localizações consideradas ótimas, porém, a alocação de recursos para o processo de decisão, com base em modelos, era mínima.

Se anteriormente, em função da grande quantidade de informações necessárias para a pesquisa e a análise de localizações, o custo de processamento era um obstáculo, hoje o notável desenvolvimento das ferramentas computacionais acabou por facilitar a utilização de modelos, tornando mais fácil o uso de banco de dados e técnicas analíticas e estatísticas. Segundo Brown (1994), "...these databases typically comprise a geographically

organised (geocoded) amalgam of information from the population census statistics, postcodes file and surveys of shopper behavior and buying power. They must provide rapid, low cost means of assessing, profiling and comparing market opportunities, screening potential sites and defining catchment areas".

Os objetivos das pesquisas de localização são:

- avaliar determinado ponto comercial, em termos de potencial de vendas e sua probabilidade de sucesso (Applebaum, 1968);
- identificar locais que permitam a melhor participação no mercado e garantam o retorno do investimento no longo prazo (Applebaum, 1968);
- avaliar as relativas vantagens e desvantagens de um local em termos do desempenho operacional de vendas (Davies & Rogers, 1984).

Breheny (1988) afirma que existem quatro estágios do processo de análise de localização em que técnicas analíticas podem ser utilizadas pelos varejistas: "a) where retailers might be involved in a general search for areas, but not at this stage specific sites, where trading might be profitable; b) where retailers (and just possibly planners), having decided on an area with potential, wish to assess the viability of a store on a particular site within this area; c) where retailers and planners wish to access the likely impact of a proposed store on nearby retail facilities; d) where retailers wish to evaluate the performance of existing stores".

Na verdade, pode-se resumir a pesquisa de localização como sendo uma metodologia voltada para a prospecção de novos locais e a avaliação dos pontos de venda existentes. Quando voltada para a prospecção de novos locais, a pesquisa é orientada para estudos relativos à identificação de áreas que possuam potencial de mercado para a abertura de lojas, de modo a avaliar sua viabilidade e detalhar os aspectos mais relevantes para o bom desempenho do novo ponto. Quando a pesquisa de localização é voltada para a avaliação dos pontos de venda existentes, o objetivo é verificar quais as variáveis envolvidas na operação do ponto comercial que podem estar associadas ao desempenho desse ponto. Dessa maneira, essas variáveis poderiam ser acompanhadas e manipuladas, de forma a ser possível identificar aspectos fortes e fracos daquele local e estimar o potencial de vendas do mercado.

Com base nessas distinções básicas, pode-se reconhecer a existência de diversas abordagens, sejam analíticas, sejam normativas, cujo objetivo principal é orientar a coleta e o processamento dos dados relativos à pesquisa de localização. No quadro da página seguinte são apresentadas algumas abordagens quantitativas para a análise de localização de lojas.

Abordagens Quantitativas de Análise de Localização de Lojas

Abordagens	Características Básicas
Método do <i>Checklist</i>	Lista todos os fatores a serem considerados na seleção de um local. São atribuídos pesos subjetivos a cada fator de localização considerado. Os resultados numéricos são comparados entre os vários locais.
Modelos Análogos	Projeções de vendas de uma nova loja são baseadas diretamente nas estimativas de vendas ou nos volumes de vendas de lojas existentes.
Modelos Gravitacionais	O potencial de vendas de um local proposto é estimado com base na área e nas relações espaciais com o mercado em que atua.
Modelos Ambientais	O desempenho do varejo é descrito como a soma de efeitos de vários fatores de facilidade (por exemplo, fatores demográficos, competição, natureza e condições das facilidades). Os locais propostos são aferidos por meio de um modelo estatístico-linear, sendo feita a escolha considerando-se as possíveis combinações e contribuições que apresentam.
Análise de Regressão	As vendas são previstas com base em variáveis independentes que gravam as características físicas, demográficas e da vizinhança de uma loja.
Técnicas de Sectogramas	As relações espaciais entre as facilidades da loja e de seus clientes são analisadas. Determina-se qual o padrão espacial entre a loja e os clientes e identificam-se posições não-servidas como áreas potenciais.
Modelagem Microanalítica	Reconhece que os clientes têm o hábito de parar em diversas lojas. A estimativa do potencial do local é obtida através de análise discriminante e simulações Monte Carlo.

Fonte: Adaptado de Stern (apud Burstiner, 1991)

Abordagens teóricas

A atividade varejista é um dos componentes principais da atividade de uma cidade. A análise de sua localização tem sido feita com base nas teorias de crescimento urbano, as quais procuram explicar por que as áreas urbanas se desenvolvem. Essas teorias fornecem boas ferramentas para uma análise macro, ou seja, para a identificação e a escolha do melhor mercado para a instalação de uma nova loja.

Existem, basicamente, duas teorias econômicas que procuram explicar a atratividade de um mercado e/ou uma região: a Teoria do Lugar Central e a Lei de Reilly de Gravação do Varejo.

A Teoria do Lugar Central foi idealizada por Walter Christaller na década de 30 e é considerada um instrumento poderoso para a explicação da distribuição espacial das instalações do varejo. O comércio tem-se caracterizado ao longo dos séculos por ser uma atividade eminentemente gregária. Desde os tempos mais remotos, os comerciantes vêm-se reunindo em feiras, nas praças cen-

trais das cidades, para apregoar suas mercadorias. A concentração dos pontos comerciais é tendência que se vem perpetuando concomitantemente ao desenvolvimento do comércio varejista.

Sem dúvida, o local de maior aglomeração de firmas será o centro da cidade. Esse fator de centralidade é um aspecto importante para entender-se todo o processo de localização de uma instituição. Um centro urbano só terá razão de existência se puder desempenhar o papel de um centro mercador. O consumidor sempre irá querer realizar suas compras de forma regular, preferindo uma localização que possua a melhor conveniência em termos de tempo de locomoção dispendido e acessibilidade.

O lugar central é um centro de comércio formado por agrupamento de lojas que serve vizinhanças, bairros, cidades e regiões, conforme o sortimento de bens disponíveis. A principal vantagem dessa teoria, segundo Craig, Ghosh & McLafferty (1994), é que oferece uma explicação poderosa sobre a distribuição espacial dos estabelecimentos varejistas e mercados, considerando simultanea-

mente o comportamento dos consumidores e o dos varejistas no espaço do mercado.

Essa teoria está fundada em dois conceitos básicos: a extensão e o limiar. Por extensão entende-se a máxima distância que um consumidor está disposto a percorrer para obter um produto ou um serviço; por limiar entende-se a demanda mínima necessária para que uma loja seja economicamente viável. Assim, a principal conclusão dessa abordagem é que a extensão de uma loja deve ser maior do que o seu limiar, significando, portanto, que nem todos os locais disponíveis são apropriados para a instalação de quaisquer lojas, assim como nem todas as comunidades são capazes de viabilizar todas as diferentes atividades do varejo.

Outra abordagem teórica importante para auxiliar na identificação do mercado ou da região potencial está na Lei de Reilly de Gravitação do Varejo, ou modelo gravitacional. Tendo por base analogias com as leis da Física, esse modelo considera que quanto maior a população de uma cidade, maior o seu poder de atração e, conseqüentemente, maior a probabilidade de um consumidor deslocar-se até ela para adquirir um bem ou um serviço.

Em virtude da importância da escolha de mercados potenciais para a localização de lojas, dentro das estratégias de localização de redes cuja expansão pode ocorrer nacionalmente, as abordagens teóricas fornecem importantes subsídios à análise de áreas extensas. Deve-se ressaltar que, nessa etapa das pesquisas de localização, os dados utilizados são bastante agregados, destinados apenas a uma análise macro da região. As etapas seguintes da pesquisa deverão ser, então, voltadas para a identificação dos locais disponíveis e para a escolha do local que maximize o desempenho do negócio. Nelas serão utilizadas as técnicas empíricas de avaliação de locais, descritas a seguir.

Abordagens empíricas

As abordagens empíricas procuram utilizar dados quantitativos do mercado ou da região escolhidos na análise macro, com o objetivo de escolher um local apropriado para a instalação do ponto comercial.

O *checklist* ou a lista de verificação é uma abordagem empírica vastamente utilizada e que foi consagrada por Nelson (1958). O método do *checklist* consiste em organizar uma lista de fatores considerados importantes para a avaliação do potencial de mercado e do local desejado para a instalação de uma nova loja. Segundo Nelson (1958), são oito os princípios que devem orientar a elaboração de uma lista de verificação:

- adequação da área de influência, isto é, contabilizar a população local e descobrir sua demanda e seu poder de compra, em detalhe;

- acessibilidade do local em relação à área de influência;
- potencial de crescimento;
- local como intercepto de negócios, isto é, localizar o negócio em local que sirva de trajeto para os consumidores;
- atração cumulativa, isto é, a capacidade que lojas que vendem o mesmo produto têm de, estando reunidas em um só local, atrair mais consumidores do que se estivessem separadas;
- compatibilidade, ou seja, coerência e continuidade no trajeto dos consumidores;
- risco mínimo de concorrência;
- fatores econômicos do lugar.

Em virtude da importância da escolha de mercados potenciais para a localização de lojas, dentro das estratégias de localização de redes cuja expansão pode ocorrer nacionalmente, as abordagens teóricas fornecem importantes subsídios à análise de áreas extensas.

Para cada um desses princípios Nelson (1958, Apêndices A e C) desenvolveu um *checklist*, para a análise final do ponto comercial e da concorrência. Segundo Simkin, Doyle & Saunders (1985), esse método é um dos mais utilizados em função de sua simplicidade e aplicabilidade. De fato, Craig, Ghosh & McLafferty (1994) argumentam que, devido à publicação de diversos modelos de *checklist*, essa abordagem ganhou adeptos e teve seu uso disseminado. Em reportagem publicada pela revista *Exame* em 6 de junho de 1994, essa modalidade de pesquisa é citada como aquela utilizada pela rede de lojas Habib's para a escolha dos locais em que serão instaladas as novas lojas da rede de *fast-food*.

No entanto, o método do *checklist* apresenta, também, segundo Craig, Ghosh & McLafferty (1994), uma característica negativa: "In selecting optimal locations, however, it neglects the interactive effects of different factors associated with potential sites. This problem is particularly critical when more than one store is to be located in the same area". Outro fator importante a ser ressaltado é a existência da subjetividade do avaliador na elaboração dos itens a constar da lista e, posteriormente, em sua verificação, não eliminando, portanto, de todo, o caráter subjetivo da decisão.

A segunda abordagem empírica mais conhecida é o método análogo. Essa abordagem consiste em identificar uma loja similar àquela que deverá ser inaugurada e observar as suas características, os fatores de mercado, o comportamento de compra do consumidor e as vendas, formando-se, assim, um padrão de referência para a nova loja. O padrão de referência irá, então, guiar a seleção do novo local, respeitando as seguintes premissas:

- as lojas e os mercados apresentam similaridades em termos de desempenho;
- o padrão de referência escolhido é o que melhor espelha as características do novo local.

Esse método, simples e de fácil aplicação, apresenta, porém, algumas dificuldades. Segundo Craig, Ghosh & McLafferty (1994), residem nas duas premissas básicas as principais fraquezas da abordagem. Em primeiro lugar, existem lojas e mercados que não têm desempenho semelhante e, nesse caso, a explicação para tal diferença deveria estar contemplada por uma análise do ambiente competitivo dos mercados. Em segundo lugar, os resultados obtidos dependerão do padrão de referência escolhido que, em última análise, é uma preferência subjetiva do analista.

Com o aumento da importância da concorrência e dos fatores ambientais nas decisões estratégicas, novas abordagens foram sendo desenvolvidas, destinadas a permitir que os métodos de pesquisa analisem todos os fatores relevantes a serem incluídos na análise de localização. Dentre as técnicas modernas mais utilizadas, pode-se citar: análise de regressão múltipla (Achabal, Gorr & Mahajan, 1982), análise discriminante (Sand & Moore, 1981), análise de *portfolio* (Mahajan, Sharma & Srinivas, 1985), análise de cenários (Ghosh & McLafferty, 1982) e modelos computacionais (Moutinho, Curry & Davies, 1993), entre outras.

As interações existentes na análise de localização de múltiplas lojas são importante aspecto a ser considerado. Segundo Achabal, Gorr & Mahajan (1982), "*typically, these firms analyze the impact of an additional store only on contiguous locations, rather than attempting to determine the effect on the total store network that they are developing in the geographical market area. While the interstore locational interactions throughout the system are not all direct, there clearly exists indirect interactions that must be considered in attempting to develop an optimum, or near-optimum, store network in a market area*".

Exatamente em função dos efeitos existentes na interação de diversas lojas é que a loja ótima para um estabelecimento único pode ser diferente da loja ótima quando se trata de estabelecer uma cadeia de lojas em determinada região. O processo de localização das novas

lojas deverá, então, envolver a análise do desempenho das lojas da rede, além de a dos concorrentes e consumidores, tratando o planejamento da expansão de forma a maximizar o retorno e garantir a presença de lojas da rede em todos os pontos considerados estratégicos pela empresa, inclusive aqueles que em primeira análise podem ser vistos como subótimos.

Da mesma forma, é preciso ressaltar que as abordagens anteriormente discutidas não chegam a explicitar os efeitos da existência dos *shopping centers* sobre a pesquisa de localização. Como já discutido, não se pode negar o poder de atração que os *shopping centers* exercem sobre os consumidores atualmente, tendo em vista o crescimento e a importância do setor.

Devido à importância da localização da loja no seu desempenho em vendas, o processo de escolha deveria, em tese, ocupar espaço privilegiado na agenda dos dirigentes das redes varejistas brasileiras.

É dentro desse contexto que se deve entender o processo atual de pesquisa de localização nas redes varejistas brasileiras, discutido no próximo tópico. Em função da necessidade constante de expansão das atividades e de estabelecer uma estratégia de localização consistente, essas redes devem considerar dois efeitos importantes: as interações existentes entre as suas lojas e a existência dos *shopping centers* como centro de consumo valorizado por grande quantidade de consumidores e escolhido por esses como um *locus* de consumo diferenciado.

ANÁLISE DE LOCALIZAÇÃO VAREJISTA — O CONTEXTO BRASILEIRO

Em janeiro de 1996, o Programa de Administração de Varejo (PROVAR), da Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo, realizou uma pesquisa com representantes de cadeias de comércio varejista, na qual foi discutida a tendência do mercado com relação à localização dos pontos de vendas.

A pesquisa foi realizada com oito cadeias de comércio, de diversos setores, num total de 2.348 lojas em todo o país, com faturamento conjunto de R\$ 1,056 bi-

lhão e 6.970 empregados, constituindo-se em amostra significativa do varejo brasileiro. Como instrumento de pesquisa, empregou-se um questionário com 24 perguntas sobre o assunto.

Depreende-se dos resultados dessa pesquisa que, na maior parte das redes varejistas, o processo de análise de localização de novas lojas é realizado pela gerência ou pela diretoria encarregada que, ante às metas anuais para expansão do número de lojas e ao interesse em instalar-se em determinada zona, procede à busca de dados geográficos e econômicos do novo local. Na medida em que existe carência de dados públicos confiáveis e atualizados, as redes varejistas, com apenas algumas exceções, não dispõem de uma base de dados organizada, nem utilizam serviços externos de consultoria, baseando sua decisão em procedimentos intuitivos (como a experiência e o conhecimento dos responsáveis por essa decisão) e, somente em alguns casos, procedimentos formais.

Outro fator importante a ser destacado é que, de modo geral, as redes varejistas que operam com sistema de franquia são aquelas que utilizam e empregam maiores recursos no processo de análise de localização, seja na parte de coleta de dados e informações, seja na utilização de procedimentos formais para a análise dos locais. Uma das razões que podem explicar essa diferença é o fato de, no caso das franquias, o processo de expansão da rede ser mais dinâmico; muitas vezes os próprios franqueados sugerem locais de instalação que devem ser corretamente avaliados pela empresa.

A abertura de um *shopping center* num local em que a empresa tem interesse sempre é vista como uma oportunidade a ser analisada. Nesse sentido, as redes têm o seu trabalho de análise de localização facilitado pela atuação do empreendedor do *shopping center*, o qual lhes pode fornecer diversas informações comerciais, coletadas no estudo de viabilidade do empreendimento. As redes varejistas entrevistadas declararam que, apesar de as lojas localizadas em *shopping centers* terem custo por metro quadrado maior, com nível de preços igual e praticamente nenhuma diferença nos padrões de atendimento, as vendas das lojas localizadas nesses empreendimentos são maiores quando comparadas às das lojas localizadas nas ruas.

É importante destacar, no entanto, que as redes varejistas não pretendem deixar de abrir lojas de rua, uma vez que esses locais são importantes para a imagem da empresa, principalmente quanto ao nível de preço dos seus produtos — existe na sociedade brasileira crença generalizada de que os produtos vendidos nos *shopping centers* são mais caros do que aqueles oferecidos pelas lojas de rua. Da mesma forma, as redes varejistas que comercializam produtos que podem ser encontrados em ruas especializadas ou com grande prestígio também conside-

ram esses locais como prioritários para a instalação de novas lojas.

Por fim, cabe destacar que o setor varejista está passando por fase de grande expansão no Brasil, seja em função da estabilidade econômica e da abertura comercial do país, seja pela entrada de concorrentes internacionais ou pelo sucesso alcançado pelos *shopping centers* junto ao público das grandes cidades brasileiras. Esse setor vem procurando modificar suas operações de modo a buscar redução de custos, modernizar-se, conquistar e obter a fidelidade de clientes e desenvolver parcerias com fornecedores. Isso tem transformado a estratégia de expansão e localização de novas lojas em uma necessidade cada vez mais premente, na opinião das próprias redes varejistas.

INDICAÇÃO DE ÁREAS PARA PESQUISA POSTERIOR

Devido à importância da localização da loja no seu desempenho em vendas, o processo de escolha deveria, em tese, ocupar espaço privilegiado na agenda dos dirigentes das redes varejistas brasileiras. Essa atividade deveria, ainda, ter alocação de recursos e tempo compatíveis com a sua importância e com o ritmo de expansão desejado pela empresa.

Em virtude do dinamismo que o setor vem experimentando, e do crescimento apresentado pelas redes varejistas, a primeira questão que se coloca para a realização de pesquisas é a investigação do estabelecimento de diretrizes estratégicas para a busca de novos locais para as instalações comerciais. A análise da localização só é produtiva quando a empresa tem clara definição da sua estratégia de localização, que consiste em definir, por exemplo, o número de lojas que pretende abrir, quem será(ão) o(s) responsável(is) pela busca de novas localizações e como esse processo ocorrerá em termos da utilização de recursos, tempo, informações e modelos de decisão.

Tendo em vista o crescimento e a vitalidade que o setor varejista apresenta, pode-se concluir, ainda, que é de grande importância a investigação acerca da utilização de modelos e informações voltados para a decisão de localização.

De forma complementar, a crescente importância dos *shopping centers* como local de consumo deve ser pesquisada, visando identificar se existe tendência das redes varejistas a preferir a localização de lojas nos *shopping centers* em detrimento de lojas em rua, introduzindo, portanto, diversas variáveis no processo de análise de localização de novas lojas e demandando do responsável por essa decisão a comparação de desempenho entre as lojas localizadas em *shopping centers* e as lojas de rua. Outro aspecto importante a investigar é se as

redes varejistas estabelecem relações de parceria com os empreendedores dos *shopping centers* com o objetivo de estarem presentes nesses empreendimentos e até de realizarem investimentos imobiliários nos mesmos.

Em resumo, a dinâmica locacional das redes varejistas brasileiras nos grandes centros urbanos deverá considerar dois fatores:

- em primeiro lugar e tradicionalmente, o consumidor e sua utilidade de lugar, ou seja, os locais que frequenta e habita, sua disponibilidade de locomoção e os custos associados a ela;

- em segundo lugar, os *shopping centers* como elementos importantes no desenvolvimento de novas áreas para a localização, a criação e a dinamização de hábitos de consumo da sociedade brasileira.

O estudo dessas hipóteses configura-se em questões de extrema importância para o futuro das redes varejistas brasileiras, sendo capaz de revelar inúmeras tendências de localização e de averiguar o nível das análises de localização realizadas pelas redes brasileiras, o que, em última instância, é um indicio dos seus graus de profissionalismo e capacitação. ♦

RESUMO

O objetivo neste trabalho foi identificar as principais técnicas de análise de localização encontradas na literatura e as práticas utilizadas no varejo brasileiro, bem como apontar caminhos para a realização de pesquisas na área. O método utilizado foi o de pesquisa bibliográfica, aliada ao relato de pesquisa exploratória realizada junto a oito redes varejistas brasileiras. Constatou-se que o processo de análise de localização de novas lojas é realizado pela gerência ou pela diretoria encarregada que procede à busca de dados geográficos e econômicos do novo local. Existe grande carência de dados públicos confiáveis e atualizados, e as redes varejistas, com algumas exceções, não dispõem de base de dados organizada, nem utilizam serviços externos de consultoria, baseando sua decisão em procedimentos intuitivos e, em alguns casos, formais. De modo geral, as redes varejistas que operam com sistema de franquia são as que utilizam e empregam maiores recursos no processo de análise de localização, seja na coleta de dados e informações, seja na utilização de procedimentos formais. A abertura de um *shopping center* num local em que a empresa tem interesse em instalar-se sempre é vista como uma oportunidade a ser analisada. Nesse sentido, as redes têm o seu trabalho de análise de localização facilitado pela atuação do empreendedor do *shopping center*, que lhes fornece diversas informações comerciais coletadas no estudo de viabilidade do empreendimento. As redes varejistas não pretendem deixar de abrir lojas de rua, uma vez que esses locais são importantes para o posicionamento da empresa quanto ao nível de preço dos seus produtos. Da mesma forma, as redes varejistas que comercializam produtos que podem ser encontrados em ruas especializadas ou com grande prestígio também consideram esses locais como prioritários para a instalação de novas lojas.

Palavras-chave: localização, localização do varejo, Brasil, *shopping center*, loja de rua, localização de redes varejistas.

ABSTRACT

This paper has three main objectives: identify in the Literature the main techniques of retail location analysis, search for the most commonly applied techniques in the Brazilian retail location analysis and point out areas for further research. The main results of a exploratory research conducted with 8 Brazilian chain stores are: location analysis for new sites is conducted by the top executives of the organizations, facing expected goals of annual new stores openings, these executives select some areas of potential installation and carry out the analysis. Due to the lack of public, reliable and actual data, the Brazilian chain stores neither work with an organized data base, nor contract consultants, resolving the locational analysis on a basis of intuitive procedures. When compared with the others, the franchisers are the ones that spend more resources and efforts on locational analysis, particularly on the phase of data collection. The opening of shopping centers on areas of interest are always viewed by the Brazilian chain stores as opportunities. The location analysis is then easier, once the shopping center entrepreneur provides a viability study for the chain stores. Locating stores only in shopping centers is not an intention of the Brazilian chain stores. The street-front stores are of great importance for the positioning of these organizations. Also the specialty and prestige streets are considered as priority areas for installation.

Uniterms: location, retail location, Brazil, shopping center, chain store location.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACHABAL, D.D.; GORR, W.L.; MAHAJAN, V. Multiloc: a multiple store location decision model. *Journal of Retailing*, v.58, n.2, p.5-25, Summer 1982.
- APPLEBAUM, W. Store location research: art or science. In: KORNBLAU, C. *Guide to store location research with emphasis on super markets*. Massachusetts, Addison-Wesley, 1968.
- BREHENY, N. Practical methods of retail location analysis. In: WRIGLEY, N. (ed.). *Store choice, store location and market analysis*. London, Routledge, 1988.
- BROWN, S. Retail location at the micro-scale: inventory and prospect. *The Service Industries Journal*, v.4, n.4, p.542-576, Oct. 1994.
- BURSTINER, I. *Basic retailing*. Homewood, The Irwin Series in Marketing, Richard D. Irwin Inc., 1991.
- CHRISTALLER, W. *Die zentralen orte in suddeutschland*. Jena, Gustav Fischer Verlag, 1933.
- CRAIG, C.S.; GHOSH, A.; McLAFFERTY, S. Models of retail location process: a review. *Journal of Retailing*, v.60, n.1, p.5-36, Spring 1994.
- DAVIES, R.L. & ROGERS, D.S. (ed.). *Store location and store assessment research*. Chichester, John Wiley & Sons, 1984.
- GHOSH, A. & McLAFFERTY, S.L. Locating store in uncertain environments: a scenario planning approach. *Journal of Retailing*, v.58, n.4, p.5-22, Winter 1982.
- HOLLANDER, S.C. & OMURA, G.S. Chain store developments and their political, strategic and social interdependencies. *Journal of Retailing*, v.65, n.3, p.299-325, Fall 1989.
- KINNEAR, C.T. & TAYLOR, R.P. *Marketing research, an applied approach*. New York, MacGraw-Hill, 1991.
- MAHAJAN, V.; SHARMA, S.; SRINIVAS, D. An application of portfolio analysis for identifying attractive retail locations. *Journal of Retailing*, v.61, n.4, p.19-34, Winter 1985.
- MARKIN, R.J. *Retailing management: a systems approach*. New York, MacMillan, 1971.
- MOUTINHO, L.; CURRY, B.; DAVIES, F. Comparative computer approaches to multi-outlet retail site location decisions. *The Service Industries Journal*, v.13, n.4, p.201-220, Oct. 1993.
- NELSON, R.L. *The selection of retail locations*. New York, FW Dodge Corporation, 1958.
- PINTAUDI, S.M. & FRÚGOLI Jr., H. (eds.) *Shopping center: espaço, cultura e modernidade nas cidades brasileiras*. São Paulo, Editora da UNESP, 1992.
- PONTO COMERCIAL — Saiba olhar — Como o Habib's define a localização de uma loja. *Exame*, p.106-107, 6 jun. 1994.
- PRIDE, W. & FARREL, O. *Marketing: basic concepts and decisions*. Boston, Houghton Mifflin Co, 1985.
- PROGRAMA DE ADMINISTRAÇÃO DE VAREJO (Provar). *Localização de lojas: rua 'versus' shopping*. São Paulo, PROVAR/USP, 1996.
- SAND, S. & MOORE, P. Store site selection by discriminant analysis. *Journal of The Market Research Society*, v.23, n.1, p.40-51, 1981.
- SIMKIN, L.P.; DOYLE, P.; SAUNDERS, J. UK retail store location assessment. *Journal of The Market Research Society*, v.27, n.2, p.95-108, 1985.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BERRY & PARR. *Market areas and retail location*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1988.
- BROWN, S. Retail location theory: the legacy of Harold Hotelling. *Journal of Retailing*, v.65, n.4, p.450-470, Winter 1989.
- CLARKE, I. & HALLSWORTH, A. Interorganizational networks and location investment decisions. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v.22, n.6, p.38-45, 1994.
- CLARKE, I. & ROWLEY, J. A case for spatial decision-support systems in retail location planning. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v.23, n.3, p.4-10, 1995.
- DREZNER, T. Optimal continuous location of a retail facility, facility attractiveness, and market share: an interactive model. *Journal of Retailing*, v.70, n.1, p.49-64, Spring 1994.
- DURVASULA, S.; SHARMA, S.; ANDREWS, J.C. Storeloc: a retail store location model based on managerial judgements. *Journal of Retailing*, v.68, n.4, p.420-444, Winter 1992.
- EROGLU, S. & HARREL, G.D. Retail crowding: theoretical and strategic implications. *Journal of Retailing*, v.62, n.4, p.346-363, Winter 1986.
- GHOSH, A. The value of a mall and other insights from a revised central place model. *Journal of Retailing*, v.62, n.1, p.79-97, Spring 1986.
- GOODCHILD, M.F. ILACS: a location-allocation model for retail site selection. *Journal of Retailing*, v.70, n.1, p.84-100, Spring 1994.
- HRDLICKA, H.A. *Pesquisas de localização: um estudo exploratório junto a bancos em São Paulo*. São Paulo, 1994. Dissertação (Mestrado) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- IKUNO, H. *Análise de localização varejista: uma base urbana*. São Paulo, 1989. Dissertação (Mestrado) — Fundação Getúlio Vargas.
- KORNBLAU, C. *Guide to store location research with emphasis on super markets*. Massachusetts, Addison-Wesley, 1968.
- LOSCH, A. *The economics of location*. New Haven, Connecticut, Yale University Press, 1954.
- McGOLDRICK, P.J. *Retail marketing*. London, McGraw-Hill, 1990.
- O'MALLEY, L.; PATTERSON, M.; EVANS, M. Retailing applications of geodemographics: a preliminary investigations. *Marketing Intelligence and Planning*, v.23, n.2, p.29-35, 1995.
- PAPADOPOULOS, N.G. Consumer outshopping research: review and extension. *Journal of Retailing*, v.56, n.4, p.41-58, Winter 1980.
- TUCKER, G. Site selection techniques and evaluation. *Retail Control*, v.53, n.12, p.9-19, Oct. 1985.
- WEISBROD, G.E.; PARCELLS, R.J.; KERN, C. A disaggregate model for predicting shopping area market attraction. *Journal of Retailing*, v.60, n.1, p.65-83, Spring 1994.
- WRIGLEY, N. (ed.). *Store choice, store location and market analysis*. London, Routledge, 1988.