

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

SYLVIO CARVALHO NETTO

**QUAIS AS METODOLOGIAS UTILIZADAS PELOS VAREJISTAS BRASILEIROS
PARA ESCOLHER A LOCALIZAÇÃO DE UMA LOJA?**

SÃO PAULO
2018

SYLVIO CARVALHO NETTO

**QUAIS AS METODOLOGIAS UTILIZADAS PELOS VAREJISTAS BRASILEIROS
PARA ESCOLHER A LOCALIZAÇÃO DE UMA LOJA?**

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção de título de Mestre em Gestão para Competitividade.

Campo do Conhecimento: Varejo

Orientador Prof. Dr. Juracy Parente

SÃO PAULO
2018

Carvalho Netto, Sylvio.

Quais as metodologias utilizadas pelos varejistas brasileiros para escolher a localização de uma loja? / Sylvio Carvalho Netto. - 2018.
75 f.

Orientador: Juracy Parente

Dissertação (MPGC) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Comércio varejista. 2. Lojas - Localização. 3. Lojas de varejo - Localização. I. Parente, Juracy. II. Dissertação (MPGC) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 339.37

Ficha catalográfica elaborada por: Raphael Figueiredo Xavier CRB SP-009987/O
Biblioteca Karl A. Boedecker da Fundação Getulio Vargas - SP

**QUAIS AS METODOLOGIAS UTILIZADAS PELOS
VAREJISTAS BRASILEIROS PARA ESCOLHER A
LOCALIZAÇÃO DE UMA LOJA?**

Trabalho Aplicado apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Campo de conhecimento: Pesquisa de Varejo

Data de Aprovação:

___/___/___.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Juracy Parente (Orientador) FGV-
EAESP

Prof. Dr. Maurício Morgado
FGV-EAESP

Prof. Dr. Luis Fernando Varotto
Universidade - Uninove

AGRADECIMENTO

Agradeço a minha família, Silvia , Ana Cândida e Arthur, pela compreensão e paciência, ao Grupo São Joaquim na figura do CEO Marcelo Kheirallah, pelo apoio durante este período, ao professor Juracy Parente por mais uma aula de humildade, conhecimento e motivação e finalmente minha secretária Sandra Maurício que colaborou na edição de texto do trabalho.

RESUMO

Um dos maiores desafios que se impõe ao varejista é a decisão de escolha da localização de uma loja. A consequência de uma escolha errada, com certeza, impacta nos resultados, no desenvolvimento da marca e assim sucessivamente, podendo comprometer a expansão de novas unidades e, até mesmo, a continuidade da empresa. A importância dessa decisão é tão grande que deveria obter a máxima dedicação, profissionalismo, investimento e atenção do varejista. Existem muitas metodologias disponíveis para utilização no auxílio dessa tomada de decisão, das mais sofisticadas as mais simples e pragmáticas. Nosso trabalho busca pesquisar quais metodologias são utilizadas pelos varejistas brasileiros para a escolha do ponto onde instalarão suas lojas. Para entendimento dessa prática, entrevistamos os principais gestores de uma variedade representativa do mercado varejista, efetuando uma pesquisa qualitativa da questão. Complementamos a pesquisa com um questionário quantitativo, aberto a uma ampla população de varejistas. Os resultados das pesquisas mostram que o varejista dispõe de uma grande quantidade de informações, mais acessíveis pelas tecnologias hoje disponíveis, mas que ainda não são amplamente adotados, utilizando-se métodos mais simplistas do que o desejado.

Palavras Chave: Varejo, Localização, Métodos, Fatores.

ABSTRACT

One of the main challenges retailers face is the choice of the commercial point's location. A wrong decision of place will definitely impact the store's result, the development of the brand, the company's lifetime and so on, even getting to the point of compromising store expansion and the business continuity. This decision is so important that it should have maximum attention, professionalism, investment and attention from the retailer. There are several methodologies available to assist in this decision-making process, from the most sophisticated to the simpler and more pragmatic tools. Our work has the objective of research which methodologies are used by Brazilian retailers for the important decision that is the choice of location for a business. In order to understand those practices, we interviewed the main managers of a representative variety of businesses in the retail market, through a qualitative research about the topic, in addition to a quantitative questionnaire, open to a wider population of retailers. Thus, we've learned that the decision-making process for a commercial point's location involves a great amount of information (Big Data), more accessible through the technologies available nowadays, but not widely professionalized yet, being less utilized than it would be desirable.

Keywords: Retail, Location, Methodology, Factor

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Metodologias utilizadas	53
Tabela 2 – Fatores de decisão	54
Tabela 3 – Ramo de atividade	56
Tabela 4 – Tamanho das lojas pesquisadas	57
Tabela 5 – Forma de Avaliação da nova localização comercial	58
Tabela 6 – Métodos de avaliação de localização utilizadas por lojistas da Inglaterra pesquisa 1995	59
Tabela 7 – O que influencia sua empresa na escolha do ponto comercial?	60
Tabela 8 – Plataforma E-commerce	62
Tabela 9- Percentual de Vendas	62

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

G.I.S – Geographical Information System

F.I.C.C – Interagency Coordinating Committee

ISVa – Índice de Saturação Varejista ajustado

ABF – Associação Brasileira de Franquias

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBOPE – Instituto Brasileiro de Opinião e Pesquisa

DRE – Demonstrativo de Resultado do Exercício

TIR – Taxa Interna de Retorno

IPTU – Imposto Predial Territorial Urbano

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
2 REVISÃO DE LITERATURA	15
2.1 O Varejo e a necessidade de expandir	15
2.2 Dimensões e etapas na análise de uma localização varejista.....	17
2.2.1 Fatores quantitativos	18
2.2.2 Área de influência	20
2.3 Fatores da jornada do consumidor para a localização varejista.....	22
2.4 Metodologias de avaliação de localização varejista	24
2.4.1 Métodos de <i>checklist</i>	25
2.4.2 Método de comparação ou análogo.....	26
2.4.3 Métodos preditivos e de regressão estatística	29
2.4.4 Modelos gravitacionais	31
2.4.5 Metodologias espaciais- GIS (Geographical Information System).....	33
3 RELAÇÃO E INTERAÇÃO DA LOJA FÍSICA COM A LOJA VIRTUAL	35
4 METODOLOGIA DE PESQUISA	40
4.1 Metodologia na coleta de dados.....	42
5 RESULTADOS E ANÁLISES DAS PESQUISAS REALIZADAS	43
5.1 Análises das pesquisas qualitativas.....	43
5.1.1 Moda masculina	43
5.1.2 Moda feminina	45
5.1.3 Moda jovem.....	46
5.1.4 Loja de departamentos	47
5.1.5 <i>Fast food</i> japonês	49
5.1.6 Cafeteria	51
5.1.7 Análise das respostas sobre a pesquisa qualitativa.....	52
5.1.8 Tabulação da pesquisa quantitativa.....	56

5.1.9 Lojas virtuais	61
5.2 Análise das tendências das pesquisas realizadas	63
6 CONCLUSÃO	67
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS CONTEMPLADAS	69
APENDICE	72

1 INTRODUÇÃO

Um dos maiores desafios que se impõe ao varejista é a decisão de escolha da localização de uma loja. A escolha correta do local é de vital importância, pois a localização inadequada colocará em risco o desempenho, o resultado e, possivelmente, o futuro da empresa. A importância desta decisão é tão grande, que deveria obter a máxima dedicação, profissionalismo, investimento e atenção do varejista, o que parece nem sempre ocorrer, pois um erro na seleção de um ponto significa uma enorme desvantagem competitiva. Parente, Barki (2014).

Identificar quais são as metodologias utilizadas pelos varejistas brasileiros na escolha de um ponto comercial é vital, pois como afirmam Levy e Weitz (2000) a localização é para o varejo físico uma das decisões estratégicas mais importantes devido: ser uma das primeiras considerações do consumidor no processo de compra, permitir criar diferenciais competitivos e ser a variável do composto varejista mais difícil de ser alterada.

Simkin, Doyle e Saunders (1985), indicam que: decisões importantes de abertura de lojas foram realizadas, com investimentos significativos, baseados na “experiência prática” e, às vezes, baseados em dados irrelevantes. Alguns varejistas desconhecem ou se recusam a utilizar tecnologias para a escolha da localização de uma loja, acreditando na experiência e dispensando a ciência e a tecnologia.

A experiência adquirida não deve ser desacreditada, mas como escreveu Leandro Karnal:

“Formar um argumento científico implica em anos de leituras, reflexões, práticas, debates. Há saberes igualmente sólidos, que não dependem da academia, mas esses e aqueles dependem de esforço sistemático e sólido. Não há oposição entre saber acadêmico e conhecimento autônomo, ou um erudito contra um popular, mas o saber ao não saber, a reflexão crítica e sistemática a uma espécie de “achismo”, nascido de egos exacerbados e rasos na reflexão”. (Karnal, Leandro - O Estado de São Paulo, 2016, p.10).

O objetivo principal deste trabalho é identificar como os varejistas brasileiros escolhem a localização de suas lojas. Para atingir este objetivo dividimos o trabalho em capítulos, os quais destacamos:

CAPITULO 2 - A REVISÃO DA LITERATURA, que dividimos também em outras quatro partes.

Primeira parte, A NECESSIDADE DE EXPANDIR: iniciando a conceituação ao que leva o empreendedor varejista a decidir pela abertura ou não de uma loja, relacionando a demanda por produtos pelo consumidor e a utilidade da localização do ponto comercial. Apresentamos, conforme, descreve Bradach (1998), os desafios existentes nessa tomada de decisão. Neste momento, introduzimos ao texto uma sugestão da possível influência do e-commerce no atendimento à demanda do mercado e como isso pode influir na decisão de uma localização comercial, apesar do e-commerce não ser objeto direto do trabalho, por estarmos tratando de estudo de lojas físicas. Mesmo com o aparecimento da internet e do e-commerce e de tecnologias bastante avançadas, as decisões para a abertura de lojas continuam utilizando processos muito semelhantes aos de 20 anos atrás ou mais, conforme comentaremos adiante.

Na segunda parte, DIMENSÕES E ETAPAS NA ANÁLISE DE UMA LOCALIZAÇÃO VAREJISTA: apresentamos a dependência do comportamento do consumidor com a região/mercado em que ele habita, de acordo com Cliquet (2006). Descrevemos a relação socioeconômica do consumidor com a região em que ele mora. Em seguida, delimitamos os fatores necessários para entender a região, descrevendo conceitos como, **Área de Influência, Demanda de Mercado, Oferta e Saturação Varejista** e, mais uma vez, sugerindo a influência do e-commerce no comportamento do consumidor e na oferta varejista, onde conceituações antigas não incluem as vendas on line e seus possíveis impactos no mercado.

Abordamos na Terceira parte OS FATORES DA JORNADA DO CONSUMIDOR NA LOCALIZAÇÃO VAREJISTA, definindo os conceitos de “**Limiar**” e “**Extensão**”, fundamentais para uma tomada de decisão eficiente. Almeida (1997).

Descrevemos na Quarta parte, METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO DE LOCALIZAÇÃO VAREJISTA, listando as metodologias mais utilizadas, procurando fazê-lo em uma sequência de conceito de evolução, tanto de cultura de utilização quanto de inovações tecnológicas.

Apresentamos no CAPÍTULO 3, RELAÇÃO E INTERAÇÃO DA LOJA FÍSICA COM A LOJA VIRTUAL, a relação da localização comercial virtual e os “atritos” com o mundo “offline” ou físico, que são tratados em capítulo à parte pois, apesar de extremamente importantes para o futuro do varejo e relevantes para os desafios da escolha de uma localização varejista, não são objeto direto do trabalho, além de tratar de conceitos não integrados inteiramente pela população pesquisada, como vamos ver nas tabulações das pesquisas.

O CAPÍTULO 4, METODOLOGIAS DE PESQUISA, trata das pesquisas realizadas com suas respectivas metodologias, utilizando métodos mistos concomitantes (pesquisa qualitativa associada a pesquisa quantitativa, aplicadas em sequência), com o objetivo de observar se as respostas diretas dos varejistas para as metodologias de localização utilizadas, convergem para os resultados quantitativos.

No CAPÍTULO 5, RESULTADOS E ANÁLISES DAS PESQUISAS REALIZADAS, as respostas obtidas na pesquisa qualitativa e as (respostas) obtidas e tabuladas nas pesquisas quantitativas são analisadas e demonstram conclusões com a mesma tendência: há ainda pouca profundidade e critério científico na obtenção de dados para decisão da localização varejista. Uso parcial das metodologias disponíveis. Baixo índice de uso de metodologias espaciais do tipo Georreferenciamento e G.I.S. – Geographical Information System.

Avaliamos também os fatores de decisão de abertura de uma loja e identificamos as mesmas tendências nos resultados quantitativos e qualitativos das pesquisas. Dessa forma, consideramos que a metodologia utilizada foi adequada para obter as conclusões descritas ao final do trabalho e de entender, mesmo com as limitações existentes nessa amostra, a questão proposta: **Quais são as metodologias utilizadas pelos varejistas brasileiros, para escolher uma localização comercial?**

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 O Varejo e a necessidade de expandir

Para podermos falar de localização no varejo, iniciamos com a conceituação de varejo desde a etimologia da palavra e seu objetivo como atividade, passando pela definição de demanda de mercado, a necessidade de se abrir lojas, fatores e metodologias para definição de uma localização e a influência da jornada do consumidor nesta decisão:

“A raiz da palavra varejo utilizada no Brasil, tem origem no instrumento utilizado para medir peças de tecidos, cordas, linhas, madeiras, etc., que era uma vara com medida padrão. Ainda hoje, em algumas lojas de tecidos, usa-se uma régua de madeira com um metro de comprimento para fracionar os produtos. O termo atualmente utilizado em Portugal, retalho, também denota claramente o fracionamento de produtos para venda em pequenas porções ou quantidades”. Costa (2014).

“Varejo, consiste nas atividades de negócios envolvidas na venda de qualquer produto ou prestação de qualquer serviço a consumidores finais para utilização ou consumo pessoal, familiar ou residencial. Incluem desde alimentos rápidos, divertimentos, lavagens de roupas, serviços de saúde e até móveis, automóveis e residências. O varejo engloba um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos, e é o último estágio do processo de distribuição, geralmente, caracterizado pelo contato mais direto e estreito com os consumidores ou adquirentes do produto ou serviço.” Mattar (2011).

Pride e Farrel (1985) entendem que “as lojas, são o canal de ligação entre o produtor e o consumidor final. Cabe, portanto, ao varejo a ligação desses dois fatores, em seus interesses.”

A relação de interesses do consumidor em adquirir produtos, em uma determinada região, local, caracteriza a demanda destes produtos em um mercado. “O aumento da demanda de um produto ou de vários produtos, em um determinado local/mercado, traz a necessidade/desejo de se decidir como atender a esta nova demanda, pelo empreendedor varejista. Este empreendedor varejista pode ser individual, instalando sua primeira loja ou componente de uma rede varejista já existente” (ALMEIDA, 1997).

De acordo com Bradach (1998), as redes de lojas são habitualmente confrontadas com quatro desafios para atender uma demanda crescente de mercado.

A decisão deve englobar então, quatro alternativas possíveis:

1. Abrir uma loja ou uma nova loja, de forma a atender a demanda ampliada.
2. Expandir a loja existente, aumentando espaço e oferta de produtos.
3. Mudar a loja atual de local, para um espaço maior.
4. Instalar lojas semelhantes em locais próximos.

Quando da publicação de Bradach (1998), a penetração da venda online nos mercados, ainda não atingia os estágios percebidos nos dias de hoje (2018). Com a disseminação do e-commerce, inclusive com o advento dos smartphones, que deram maior mobilidade ao consumidor, temos observado que alguns varejistas têm optado por mais uma alternativa possível para atender a demanda do (e um) mercado. Portanto citamos uma quinta variável possível:

5. Abrir uma loja virtual, para ampliar a oferta sem instalar/ampliar área física.

2.2 Dimensões e etapas na análise de uma localização varejista

Conforme Mattar, F. Najib (2011), “as funções da loja significam desenvolver as várias utilidades que contribuem para deixar uma variedade de produtos disponíveis (utilidade de sortimento) para os consumidores, nas quantidades adequadas (utilidade de quantidade), nos momentos corretos (utilidade de tempo), onde eles necessitarem e da melhor maneira que o varejista puder proporcionar (utilidade espacial). Dessas utilidades, os consumidores avaliam atributos diferentes existentes em cada loja. Esses atributos consistem no marketing mix varejista, apelidado como 6p's do mix varejista, são eles: Mix de Produtos, Apresentação (Presentation), Preço, Promoção, Ponto e Localização, Pessoal.”.

Os aspectos de escolha do Ponto e Localização são a parte integrante do marketing-mix do varejo que estudamos neste trabalho, e cada fator da localização de uma loja deve ser considerado para uma marca ter a máxima relevância e manter-se conectada com a mente do consumidor.

De acordo com Jones (1990), “existem 3 pontos essenciais para o sucesso de uma empresa, seja uma loja ou um hotel: localização, localização e localização.”

Pelo exposto acima, a atividade de escolha de uma localização varejista é de suma importância para os resultados de uma loja, de uma empresa e de seus produtos. Ao escolher a localização de uma loja, o varejista realiza investimentos fixos relevantes, cuja reversão é difícil, custosa e demorada em comparação aos outros componentes do marketing-mix da empresa. O nível de esforço para se alterar preços, comunicação e até mesmo produtos é muito inferior ao volume de recursos e esforços para se alterar a localização de uma loja.

Tal como indicam Simkin, Doyle e Saunders (1985), “Every year, millions of pounds are invested in the retail field on the development of new stores, yet the majority of decisions regarding the sitting of new stores is still based on a combination of hunch, experience and a few rudimentary calculations”

Segundo Cliquet (2006), “a análise de uma localização varejista é um processo que se desenvolve em duas etapas: A primeira é o estudo do mercado que se espera atingir (localização macro dentro de um espaço urbano) e a segunda, considera o detalhamento de fatores necessários para atingir um bom desempenho da loja neste mercado (relativo ao local destinado à exposição dos produtos)”.

2.2.1 Fatores quantitativos

Com a descrição acima, começamos a definir fatores importantes para a escolha de pontos comerciais como:

Demanda de Mercado, que determina o tamanho do mercado disponível para consumo.

“A demanda de mercado indica o volume de gastos que a população de certa região efetivamente realizou, naquele setor”. (PARENTE, BARKI, 2014)

Para que a demanda de mercado seja conhecida, precisamos avaliar algumas dimensões:

- Tipo de varejo, com suas categorias de produtos.
- Segmentos de consumidores: famílias, revendedores, transformadores.
- Região demográfica: país, cidade, bairro, distrito, etc.
- Período de tempo da medição: mensal, anual, etc.

“Na análise de demanda de mercado é relevante considerar a Oferta Varejista no Mercado, que é o indicador da oferta de produtos similares por varejistas existentes no mercado.” Mattar (2011)

Hoje, a oferta varejista é influenciada pela venda online. Nos EUA da atualidade, não se deve pensar em abrir uma livraria sem considerar a existência da Amazon e entender qual a penetração que ela exerce sobre o público local.

Parente e Barki (2014) apresentam algumas fórmulas para definir Demanda de Mercado (DM):

$$DM = P \times G$$

Onde:

P = População da área pesquisada

G = Gasto médio por habitante em um tipo de varejo ou categoria de produto

Introduzindo a oferta varejista por m² de área de venda na fórmula, teríamos o Índice de Saturação Varejista (ISV) conceituada por Bernard Lalonde em 1961, da seguinte forma:

$$ISV = DM / \text{oferta varejista (m}^2\text{)}$$

Este índice procura indicar a venda média por m² alcançada pelo varejo local, indicando assim se o mercado já está saturado ou se ainda comporta a abertura de novas lojas.

Essa formulação, desenvolvida ainda em 1961, não contempla a concorrência do varejo virtual. Assim propomos que a formulação seja ajustada, ou seja Índice de Saturação Varejista ajustado (ISVa):

Com a consideração da venda online, teríamos:

$$ISVa = P \times G - (\$CS) / \text{oferta varejista (m}^2\text{)}$$

Onde:

\$CS = Gasto com consumo online na região em um tipo de varejo ou categoria de produto

P = População da área pesquisada

G = Gasto médio por habitante em um tipo de varejo ou categoria de produto.

Com a fórmula acima, propomos a introdução direta da influência do meio virtual no potencial de vendas de uma localização varejista em um dado mercado.

2.2.2 Área de influência

Caminhando pelos fatores de desempenho citados por Cliquet (2006), podemos definir a Área de Influência de uma loja como a área geográfica que contém a maior parte dos clientes. Segundo Parente, Barki. (2014), a extensão de uma área de influência de uma loja depende do poder de atração que essa loja exerce na mente de seus consumidores e sua capacidade de atraí-los para compras. “Há três maneiras de atrair o consumidor: por uma necessidade, por oportunidade ou por impulso. Um negócio varejista de sucesso contém os três tipos, mas apresenta proporções diferentes dependendo do segmento ou no que influencia sua localização”. Godinho (2015)

A análise da Área de Influência é estudada devido a sua importância no desempenho de uma unidade varejista Peterson (1974) e está intimamente relacionada aos estudos de localização varejista. Os estudos demonstram que o conceito da Área de Influência começou a ser aprofundado com Reilly (1929), com o início dos modelos gravitacionais e intensificou-se a partir da década de 60, com os trabalhos de Applebaum (1966) e de Huff (1964). Applebaum (1966) começou a identificar a área de influência de supermercados através da técnica de *customer spotting*, ou seja, através do mapeamento de clientes. Esta técnica consiste em se identificar em um mapa a localização da procedência (em geral o local da residência, uma amostra representativa de clientes de uma loja (técnica utilizada por Parente e Kato (2001) em seus estudos sobre áreas de influência). Huff (1964) estudou a superposição de áreas comerciais e relacionou a atratividade ao tamanho da loja. Voronoi, (1908) desenvolveu um diagrama geométrico comum, que combina informações do local, atributos da loja e comportamento do consumidor para determinar as áreas de influência. Os polígonos de Voronoi são utilizados até hoje, acrescidos de novas técnicas, por diversos pesquisadores para descrever atributos das áreas de influência e para prospecção de locais.

Cliquet (2006:14) “A cobertura do território, de uma dada região até outra é pelo menos tão importante como o volume de vendas para determinar a força de uma rede empresarial.”

Conforme, Parente e Barki (2014), as distâncias e quantidades as quais os consumidores estão localizados da loja podem ser segmentados como:

Áreas de Influência

Primária = onde estão concentrados 60% ou mais dos clientes.

Secundária = o onde se concentram de 15 a 25% dos clientes da loja.

Terciária = onde residem até 10% dos clientes, de maneira mais afastada.

A regra é: “quanto menor o intervalo de compra, mais importante a proximidade da localização varejista”. Mello (2012)

Segundo Parente e Barki (2014), alguns fatores determinam as áreas de influência de uma loja, como:

- O tipo de produto vendido: uma padaria tem menos capacidade de influência do que uma loja de material de construção.
- Tamanho da loja: lojas maiores podem oferecer maior variedade de produtos e fornecedores, além de um ambiente mais amigável ao consumidor.
- Densidade populacional: Quanto maior o volume de pessoas em uma mesma região, maior a será a concentração varejista e vice-versa, quanto maior a concentração varejista maior o número de pessoas. Quanto maior o número de pessoas, maior a possibilidade de contato acidental, maior será o número de pessoas em um restaurante, mais pessoas no transporte público, mais pessoas andam nas ruas e maior serão as relações pessoais.

Conforme Putnam (2000), as relações pessoais formam o Capital Social da área de influência, ou seja, ampliam o grau de interação e confiança entre os membros da região. A ampliação do Capital Social, vai criar identificação com outros membros dessa mesma área, tendendo a concentrar pessoas de um comportamento comum, gostos, modos, usos e troca de informações. Portanto, a loja terá necessariamente que participar do Capital Social da região para estar na mente do consumidor e exercer sua influência, o que poderá restringir a área de influência de uma loja a esta região de comportamento comum.

- Concorrência- O crescimento da densidade populacional cria o aumento de oferta varejista, como consequência o aumento da concorrência. A concorrência tende a diminuir a área de influência de um ponto comercial. Caso a oferta varejista seja concentrada em uma rua ou em centros comerciais do tipo Shopping Center, o poder de atratividade desta rua ou centro comercial aumenta significativamente (a rua Sta. Ifigênia apresenta um número enorme de lojas concorrentes de especialidades eletroeletrônicos e exerce um poder de atratividade grande sobre o público interessado neste tipo de produto).

2.3 Fatores da jornada do consumidor para a localização varejista

A jornada dos consumidores permite uma compreensão maior do poder de atração de uma empresa varejista:

Para Cliquet (2006), os modelos de jornada dos consumidores desenvolvidos através da teoria dos lugares centrais, evoluíram significativamente. Da ideia em que o consumidor procura minimizar os esforços frequentando a loja mais próxima, passou-se para modelos mais sofisticados em que a viagem do consumidor é feita de acordo com a otimização de fatores temporais e espaciais.

A mobilidade dos consumidores aumentou consideravelmente nos últimos anos. Os indivíduos deslocam-se cada vez mais (mais longe), de forma mais rápida (modais modernos) e descrevendo padrões de movimento cada vez mais complexos (grandes centros). Portanto, foi necessário incrementar a variável mobilidade, tendo como objetivo o ajuste das áreas de influência. Hoje em dia, e também segundo Cliquet (2006), a distância percorrida é 10 vezes superior que há 30 anos. A crescente mobilidade dos consumidores, muito por responsabilidade do aumento do número de automóveis, gera novos espaços em novas formas geográficas.

Deslocar-se a grande distância e tempo para atender uma necessidade de compra é cada vez menos necessário, mais difícil (trânsito) e menos constante na jornada do consumidor, que incluiu a disponibilidade e facilidade do varejo virtual como opção de compra. Com o advento do e-commerce, surgiram novas formas de analisar a geografia dos mercados. Bell (2016)

Segundo Kelman, Lohse e Jonhson (1999), “Os consumidores atuais não fazem necessariamente as suas compras perto de casa ou do trabalho, a escolha das lojas está mais ligada à oportunidade, ou seja, as pessoas compram em varejistas desde que se situem no caminho habitual e também porque têm tempo disponível para compras naquele instante, ou então terão maior tendência a utilizar o meio virtual”.

O desenvolvimento das redes de logística dos varejistas, o advento do e-commerce e a utilização de variedade de modais de transporte, influenciam diretamente a jornada dos consumidores. “Além da distância a área de venda das lojas também são menos relevantes quando a oferta de produtos depende de entregas, especialização dos produtos e pesquisa de preços.” Matar (2011). Exemplo: quando se compra uma geladeira, não se leva na hora e normalmente se pesquisa preços e modelos antecipadamente, via catálogos, internet, etc. As entregas são feitas diretamente dos centros de distribuição, reduzindo estoques nas

lojas e, como consequência, reduzindo também o tamanho das lojas. Lojas como Fast Shop, que possuíam 2.000m² de área de vendas, estão trabalhando com lojas de 200m² e vendendo geladeiras e televisores pela internet de dentro da própria loja física, além de utilizarem também sites e Marketplaces para realizar as vendas.

Esta ação pode ser justificada através de importantes fatores, como a classificação dos bens e serviços, (produtos de compra comparada e especialidades) ou o “princípio do menor esforço” De acordo com Cliquet (1992), “Esta lei baseia-se no princípio 80/20 segundo o qual 80% do trabalho realizado tem origem nos 20% do tempo gasto nesta realização. Este princípio do menor esforço está diretamente relacionado com a minimização da distância ou do tempo de compra.”

Podemos entender dos autores citados acima, que o estudo da jornada do consumidor se resume a uma análise da distância percorrida entre a residência e a localização varejista. No entanto, e citando Braudel (1986), “the true measure of distance...is the speed of human movement”, ou, dito de outra forma, o tempo gasto entre 2 pontos é mais importante que a sua própria distância.

Assim, de acordo com a jornada do consumidor utilizamos dois conceitos para definir uma localização varejista: **Extensão e Limiar**. “Entende-se **Extensão** pela distância e tempo máximos que o consumidor está disposto a percorrer para obter um produto e entende-se por **Limiar**, a demanda mínima necessária para tornar-se uma loja economicamente viável”. Almeida (1997)

Resumindo a proposta de Cliquet (2006): A análise do mercado em que o consumidor está inserido proporciona a avaliação da **Demanda de Mercado**. A distância de influência que uma loja física ou polo varejista exerce sobre o consumidor para satisfazer esta demanda de mercado determina sua Área de Influência. O tipo de produto, tamanho da loja, interação da loja com o Capital Social da região, a concentração varejista e a concorrência, serão fatores que influenciam o grau de sucesso da localização varejista.

2.4 Metodologias de avaliação de localização varejista

“A realização de uma precisa previsão de vendas é central para o sucesso do local de Venda”. (Kotler, 1984). “A subjetividade de métodos de previsão de vendas aliados a progressiva melhora de métodos estatísticos, enfatiza a necessidade de uso de novas técnicas para determinar localização comercial ótima”. Pastor (1994) “Inicialmente a projeção de vendas era feita através de uma combinação de experiência e observação, de tentativas e erros, em comparação a outras lojas e lojas semelhantes existentes”. Cliquet (2006). A preocupação de prever de forma adequada a projeção de vendas de uma nova loja, demonstrada acima, explicita a necessidade do empreendedor varejista saber o prazo de retorno de seus investimentos e assim determinar sua relevância e risco. A tecnologia de estudos de uma localização busca mostrar ao lojista, o local em que a loja irá proporcionar retorno aos seus investimentos no menor prazo possível. Metodologias foram sendo estudadas e utilizadas para determinação das localizações varejistas:

2.4.1 Métodos de *checklist*

Métodos de *Checklist* de forças e fraquezas da localização utilizadas como base para a tomada de decisão. Nelson (1958), desenvolveu um método de *checklist* baseado em oito fatores principais, que se derivam em diversos atributos para cada fator. “Este método de comparação, que basicamente depende de poucas informações, é simples e objetivo e é ainda utilizado quando o investimento nas lojas não justifica o desenvolvimento de modelos de decisão avançados”, Simkim, Doyle e Saunders (1994). Listamos, segundo Nelson (1958), os oito princípios que devem orientar a lista de fatores importantes para avaliação do local desejado:

1. Adequação da área de influência, isto é, contabilizar a população local e descobrir sua demanda e seu poder de compra em detalhe.
2. Acessibilidade do local em relação a área de influência.
3. Potencial de crescimento.
4. Local como intercepto de negócios, isto é, localizar o negócio em local que sirva de trajeto para os consumidores.
5. Atração cumulativa, isto é, a capacidade que lojas que vendem o mesmo produto tem de, estando reunidas em um só local, atrair mais consumidores do que se estivessem separadas.
6. Compatibilidade, ou seja, coerência e continuidade no trajeto dos consumidores.
7. Risco mínimo de concorrência.
8. Fatores econômicos do lugar.

2.4.2 Método de comparação ou análogo

O Método de Comparação ou Análogo compreende efetuar estimativas de projeções de vendas para uma nova loja, com base nas estimativas de vendas de lojas existentes Almeida (1997). O Método Análogo associado a técnicas estatísticas tem sido efetivo para análises de localização Clark (2001). Alguns princípios devem ser avaliados para um melhor aproveitamento do método de comparação ou análogo, de acordo com Levinson e Delozier (1986), as estratégias de localização deverão respeitar 5 princípios:

1. Princípio da interceptação ou *“como convencer o cliente?”*. A medição desta capacidade de interceptação é ampla e levada a cabo com a ajuda do tráfego real e virtual nos acessos, não esquecendo a qualidade e natureza do tráfego. Diz respeito as qualidades específicas de um local de comércio, que determina sua capacidade para interceptar consumidores quando se locomovem de um lugar para outra. A interceptação tem dois elementos distintos: a região origem e a região destino do consumidor. Exemplos de regiões de origem ou destino: áreas residenciais, complexos de escritórios, áreas industriais ou de comércio, shopping centers. Qualquer local entre as regiões origem e destino pode ser considerado um ponto de interceptação. Outra forma de utilizar o princípio da interceptação é estudar profundamente o concorrente e descobrir vulnerabilidades em sua localização que permitam a instalação de uma loja que intercepte seus clientes.

2. Princípio da atração acumulada ou *“deverão as empresas do mesmo ramo estar agrupadas?”*. Existe uma tendência para agrupar empresas com atividades homogêneas, não iguais, em que se pode verificar um efeito de sinergia com este reagrupamento, resultando numa atração combinada superior ao somatório das atrações individuais em lojas isoladas. Este princípio 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. Exemplos de existência de acumulação atrativa para centros naturais em São Paulo: lustres e iluminação na Rua Consolação, vestidos de noivas na rua São Caetano, material elétrico e eletrônico na Rua santa Efigênia.

3. Princípio da compatibilidade ou *“qual a complementaridade existente entre atividades de comércio e de serviços?”*. Algumas empresas têm melhores resultados de vendas de produtos diferentes quando agrupadas do que quando funcionam isoladamente. Centralização varejista. Ocorre quando diferentes negócios varejistas localizados em um mesmo centro comercial forem complementares e próximos como: uma padaria, um açougue, uma farmácia, um pet shop, uma lavanderia, etc. Na utilização do princípio da

compatibilidade para a localização de loja o avaliador deve levantar as atividades de comércio existentes e verificar se a atividade da nova loja será ou não compatível.

4. Princípio da acessibilidade ou *“o tráfego é facilitado para o consumidor?”*

Todas as formas físicas de acessos como parques de estacionamento, passeios ou sinalização, são de grande significância. É o mais básico dos princípios para localização de lojas e estabelece que, quanto mais facilmente os consumidores potenciais possam chegar, entrar, percorrer e sair de um local, mais facilmente estarão predispostos a visita-lo para realizar compras. A acessibilidade tem um componente físico e um psicológico. O componente físico diz respeito aos atributos tangíveis existentes que efetivamente facilitam ou dificultam a real movimentação física dos consumidores para chegar, entrar, percorrer e sair da loja. O componente psicológico diz respeito a como os consumidores percebem a facilidade ou dificuldade para chegar, percorrer e sair da loja. Se os consumidores percebem como difícil, demorado, perigoso, ou inconveniente ir à loja e ao local da loja, mesmo não havendo motivos reais existe uma barreira psicológica equivalente a física. Ambos os componentes devem ser levados em consideração ao se analisar os locais para estabelecer uma loja.

5. Princípio do sobre equipamento ou *“como evitar a canibalização?”*.

Demasiadas empresas juntas, da mesma atividade, poderão arruinar o negócio. Na utilização do princípio do sobre equipamento o avaliador deve estimar se a saturação varejista já não ultrapassou o nível a ponto de prejudicar os negócios.

Baseados nos 5 princípios de Lewinson e Delozier (1986), citados acima na definição de métodos comparativos ou análogos, e nos 8 princípios de Nelson (1958) para criação da metodologia do checklist de fatores, complementamos os itens citados pelos autores com mais alguns itens não mencionados, de forma a contribuir, com o objetivo de enriquecer as metodologias de uma localização comercial.

- Avaliar o que acontece e antecipar os movimentos de evolução urbana, faz parte dos cuidados na hora de escolher o ponto comercial. A maneira como a cidade se organiza e cresce em torno de barreiras geográficas, como o litoral, vale ou montanhas, influencia a organização do comércio. Godinho (2015)

- Acompanhar as decisões urbanísticas, como mudanças no Plano Diretor ou limitações legais, determinam novos arranjos para as zonas comerciais e podem afetar regiões tradicionais de varejo ou criar novas. Godinho (2015)

- Perceber o movimento do mercado imobiliário, que representa um importante indicador de tendência para quem tem o olhar atento para riscos e oportunidades.

Godinho (2015)

- O “momento de vida” do público consumidor é um fator que costuma ser negligenciado e ganha cada vez mais importância. O estilo de vida e de consumo de solteiros (as) muda quando se casam, novamente quando têm filhos e depois quando os filhos crescem e o casal fica só. Godinho (2015)

- Avaliar a densidade da demanda, ou seja, a demanda do público alvo e não só do total da área de influência. Parente e Barki (2014)

- Característica e Vocação varejista: compatibilidade com o público alvo e entendimento do Capital Social do mercado. Compatibilidade física com a região do local estudado. Bell (2016)

2.4.3 Métodos preditivos e de regressão estatística

Simkim (1998) apresenta trabalhos de localização utilizando Métodos de Regressão Estatística “onde as vendas são previstas com base nas variáveis independentes que consideram características físicas e demográficas da região”. Esses métodos são particularmente apropriados para varejistas altamente segmentados, como os produtos de mercados premium de alta renda. Hoje, porém, usa-se indiscriminadamente para todas as áreas do varejo.

Metodologias Preditivas, em que o número esperado de potenciais consumidores para cada loja pode ser calculado, aplicando a probabilidade do número total de consumidores numa determinada área de influência e os aspectos socioculturais envolvidos, utilizando-se para isso cálculos com algoritmos preditivos, com dados extraídos do Big Data, obtidos do comportamento de compra dos consumidores. Os modelos probabilísticos envolvendo variáveis sociodemográficas, económicas, comportamentais, concorrenciais e geográficas, simplificam a combinação dos dados espaciais e de negócio com as novas tendências de comportamento dos consumidores. Quando um consumidor é susceptível de frequentar várias lojas, a probabilidade de frequentar cada uma delas, equivale à razão da utilidade obtida para essa loja, através do somatório das utilidades obtidas para as restantes lojas em consideração, Aragão (2005).

Sofisticações metodológicas como o uso de “algoritmos genéticos” para identificação de similaridades entre áreas, concentração varejista, consumidores e comportamento dos consumidores, conforme apresentado por Holland (1995), conseguem prever cenários para ações e reações de competidores na área estudada, abertura e fechamento de lojas, bem como a possível oferta de novos serviços na área. Os algoritmos genéticos procuram simular o algoritmo genético da natureza a fim de imitar alguns dos processos da evolução da seleção natural. Na natureza, cada espécie precisa se adaptar a um meio ambiente complicado e em mudança, para maximizar a possibilidade de sua sobrevivência. As melhorias nas características ganhas por uma dada espécie ficam codificadas em seus cromossomos, e são transmitidas quando ocorre a reprodução. Passado algum tempo, estas mudanças nos cromossomos dão origem a espécies que tem mais probabilidade de sobreviver, por isso, tem uma hipótese maior de passarem as suas características melhoradas, a gerações futuras. Claro que nem todas estas mudanças nos cromossomos são benéficas, mas as que não o são tendem a desaparecer. A proposta de simular o algoritmo genético da natureza feita por

Holland funciona da seguinte forma: para pesquisa de localizações comerciais, podemos representar os locais candidatos estudados como uma cadeia de genes, que pode assumir qualquer valor de um grupo específico ou alfabeto. Esta cadeia de genes é conhecida por um cromossomo. A população (conjunto) inicial de cromossomos candidatos é constituída ao acaso. Em cada geração, é medida robustez de cada cromossomo da população. Um valor elevado de robustez indica uma solução melhor que um valor baixo. Os cromossomos que são mais robustos são então selecionados para se reproduzirem, na próxima geração que herda as características de ambos os pais. Depois de algumas gerações de seleções de cromossomos mais robustos, o resultado deve ser de uma população mais robusta do que a original. Seleciona-se para dar origem aos estudos dois cromossomos pais que podem ser locais com as características mais robustas, que serão usados nos cálculos de recombinações e mutações para produzir cromossomos, locais descendentes. As empresas com unidades múltiplas utilizam a metodologia pois onde já existe um numero grande de locais, por exemplo 50 ou mais e se propõe a desenvolver vários novos locais, o problema de encontrar a melhor rede de locais é difícil. Em um caso específico, dada uma rede de locais existente e um conjunto de novos locais possíveis, pode-se usar um algoritmo genético para resolver as seguintes variantes do problema: encontrar e identificar quais dos locais propostos devem ser utilizados para aumentar e melhorar a rede existente, em termos de rentabilidade, atração de clientes potenciais ou outra mediada aplicável. Hurley, Moutinho, Witt (2009)

2.4.4 Modelos gravitacionais

“Modelos gravitacionais são comparáveis as Leis de Newton, baseados na distância e tamanho dos corpos e propõe que a projeção de vendas seja baseada nas relações espaciais do mercado em que a loja atua”. Mattar (2011). Podemos agora citar, a Lei de Reilly (1929) de Gravitação para o varejo: “Complexos varejistas atraem grupos de consumidores na razão direta da atratividade dos esforços de marketing dos complexos varejistas e na razão inversa do quadrado da distância ou do tempo de deslocamento entre grupos de consumidores e os complexos varejistas”

Reilly (1929) desenvolveu uma teoria (vide acima) de movimento aplicada à diferentes tipos de análise como migrações populacionais, fluxo de tráfego ou a potencialidade de mercado. De acordo com o autor, “...existem 2 eixos fundamentais na determinação da atratividade de um centro a outro, a concentração varejista, que funciona como elemento de atração e a distância que funciona como repulsão”. Assim sendo, os consumidores seriam atraídos por concentrações varejistas maiores e de melhor acesso.

Converse (1949), reformulou a Lei de Reilly, para identificar os limites de área de influência de uma cidade identificando o Ponto de Indiferença entre áreas de comércio de uma mesma região. O Ponto de indiferença é o ponto de equilíbrio entre duas áreas geográficas e significa que, para o consumidor residente neste ponto, é indiferente efetuar compras em um ou outro local. 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.

Huff (1964), revisou as formulações de Reilly e Converse desenvolvendo uma fórmula que determina as diferentes probabilidades de um grupo de clientes selecionar um complexo varejista. O método de Huff (1964) , diferentemente do método de Converse , utiliza-se de diversas variáveis simultaneamente , para determinar a melhor localização de uma loja , tais como: tempo de viagem da residência até cada alternativa de localização possível, variedade de itens oferecidos de uma mesma categoria de produtos, sensibilidade ao tempo de deslocamento em função da categoria de compra do cliente, área total de vendas em m² de uma área de comércio alocada a uma categoria de produtos. A sensibilidade ao tempo de deslocamento é resultante da importância atribuída a compra da classe de produto , assim , quando se trata de compra de um bem durável de elevado valor unitário , ou de um bem que proporciona exposição social, como moda, o consumidor aceita um tempo de deslocamento

maior , porém quando , se trata de compra corriqueira de produto de baixo valor unitário e de bem de conveniência , o consumidor não aceita gastar um tempo de deslocamento maior.

Ainda como uma metodologia Gravitacional, na Teoria dos Lugares Centrais, idealizada por Walter Christaller na década de 30, estipula-se que o consumidor frequente o ponto de venda mais próximo que lhe faculte os bens de primeira necessidade. O consumidor procura aqui minimizar a distância percorrida sendo este comportamento uma forma de otimização. Essa ideia apresenta ainda a noção de indiferença de local, defendendo a proposta de que as viagens feitas pelos consumidores “não dependem da distância absoluta, mas sim da distância relativa entre as outras alternativas.”

2.4.5 Metodologias espaciais- GIS (Geographical Information System)

Metodologias probabilísticas de georreferenciamento (que integram os diversos estudos sobre as áreas de influência) vêm desenvolvendo tecnologias de cruzamento de informações da geografia urbana e comportamento do consumidor, criando informações combinadas e integradas: quanto a renda, densidade populacional, oferta varejista, características de consumo, volume de vendas na região, qual o local de maior consumo que o consumidor local faz fora de sua região de moradia, seus hábitos etc. Cardoso (2011)

A principal tecnologia é conhecida como GIS (Geographical Information System), que é extremamente útil para aplicações no varejo.

A Federal Interagency Coordinating Committee (F.I.C.C.) definiu GIS como “um sistema de hardware, software e procedimentos, organizado de forma a possibilitar a aquisição de dados, gestão, manipulação, análise e visualização de dados espaciais, de tal modo que seja possível resolver problemas de planejamento complexos.”, Ferreira (1998). Os GIS constituem assim uma tecnologia que torna possível a visualização, exploração e armazenamento de forma eficaz dos conjuntos de dados geográficos. A localização é definida através de uma gama diversificada e consistente de dados (Big Data), trazendo dados demográficos, econômicos, informações sobre o público alvo, varejo complementar e concorrente, dados do comportamento do consumidor e assim por diante. O GIS usa “um conjunto de técnicas que permite analisar a realidade econômico-social do ponto de vista geográfico, através de instrumentos cartográficos e ferramentas de estatística espacial.”. Yrigoyen, C. (s.d.).

Conforme descreve Cardoso (2011), o uso de tecnologia de geolocalização (detectar objetos e pessoas por meio de um sistema de coordenadas geográficas) ganhou popularidade no comércio e serviços com a disseminação dos smartphones, que serve como dispositivo de acesso aos aplicativos, ao mesmo tempo em que é rastreado pela tecnologia para obtenção de informações de mobilidade e comportamento do consumidor. Os estudos de georreferenciamento podem ser apresentados com a utilização de mapas de localização diversificados na forma e na apresentação, facilitando a compreensão do varejista quanto a localização estudada. Estratégias de concentração ou dispersão geográfica de lojas em mercados podem ser mais claramente definidos a partir dos estudos de GIS, apontando onde e como estão localizados os consumidores, qual o tamanho da concorrência, além da influência e penetração das vendas online sobre as áreas estudadas. O posicionamento mercadológico do varejista se desenha mais claro com a obtenção de dados via GIS, não permitindo que o lojista

se instale em locais ou formatos em desacordo com as características socioculturais de seus clientes e contrários à proposta de valor do varejo a ser instalado.

Os GIS trouxeram dois grandes melhoramentos: informação mais complexa, com melhores resultados, e uma demarcação mais precisa das áreas estudadas. Para além disso, tornou possível a manipulação de dados de diversas fontes, como mapas ou imagens de satélite. Existe então a possibilidade de recuperar e combinar informações e efetuar os mais variados tipos de análise sobre os dados adquiridos. A utilização desses sistemas em larga escala, permitiu, após sua disponibilização a custos aceitáveis, de diversas tecnologias, como a cartografia digital, as bases de dados, o processamento e armazenamento digital de imagens, etc.

Segundo Clarke (1998), “há três fases no desenvolvimento de métodos de localização”.

Clarke dividiu as fases de desenvolvimento de métodos de localização comercial em três: a fase pré-GIS, os GIS e os modelos espaciais, mais eficientes com aumento da sofisticação:

Na primeira fase, pré-GIS, dos anos 60 e 70, os varejistas basearam-se em previsões de: Checklists e técnicas de Analogia. As decisões seriam tomadas após uma visita ao local de algum membro sénior da equipe, que obtinha uma impressão do local e aplicava o checklist. Método utilizado até os dias de hoje. As vendas eram projetadas em analogia às lojas existentes em mercados semelhantes. A segunda fase surgiu em meados dos anos 80, quando os GIS se espalharam por várias organizações comerciais. Na terceira fase, pós-GIS, surgem os novos avanços metodológicos em análise espacial que permitem ao empresário vislumbrar a localização ótima para um novo ponto de venda, recorrendo, por exemplo, a algoritmos heurísticos que revelarão os melhores resultados de localização. Estes modelos heurísticos são modelos matemáticos compostos por algoritmos e equações algébricas que relacionam as diversas variáveis do processo.

3 RELAÇÃO E INTERAÇÃO DA LOJA FÍSICA COM A LOJA VIRTUAL

O varejo virtual vem experimentando um crescimento exponencial nos últimos anos e, por isso, influenciando os resultados dos varejistas. Hoje (2017), representa 5,4 % do varejo brasileiro devendo atingir 9,5% até 2021, saltando dos atuais R\$59,9 bilhões em 2017 para R\$ 85,5 bilhões em 2021, em vendas anuais, segundo dados da ABComm – Associação Brasileira de Comércio Eletrônico. A utilização do varejo virtual como estratégia de vendas pelos varejistas pode alterar a decisão de localização comercial, pois pode alterar uma demanda de mercado sem a necessidade de abertura de uma loja física, também pode alterar a área de influência de uma loja ampliando-a para áreas onde a população tenha o mesmo comportamento de compras de áreas de influência já atendidas e aumentando a concorrência com vendas de lojas que se encontram fora da área de influência da loja física, portanto, trata-se de importante fator a ser considerado no processo de decisão de uma localização comercial.

Acrescento abaixo alguns comentários de autores, para que possamos entender um pouco mais a relação e interação da localização varejista física com o varejo virtual.

Segundo *John A. Quelch, Katherine E. Jocz, (2015)*, os fundamentos de localização ou local seguem as 5 seguintes descrições abaixo:

Localização Psicológica: As pessoas tendem a produzir uma associação mental com lugares e ou produtos, exemplo: Restaurante Mineiro com o estado de Minas Gerais e sua comida característica. Associa-se a alta concentração de lojas de eletroeletrônicos à rua Sta. Efigênia, em São Paulo, ou mesmo a Rua 25 de Março com o comércio popular. Estas associações podem direcionar para uma preferência em relação a localização ao se realizar compras. A forma de posicionar a marca em sua localização são referências na mente do consumidor e são fundamentais para o sucesso de uma “loja”.

Localização Física: Local onde os varejistas disponibilizam os produtos fisicamente acessíveis ao consumidor: lojas, mercados. As lojas atraem consumidores para locais convenientes ou nas proximidades de varejistas complementares. As características físicas de uma loja e seu posicionamento motivam os consumidores a realizarem suas compras. Estacionamento, trânsito, acesso, visibilidade, arquitetura, são fatores que compõe a localização física da loja.

Localização Virtual: São os Canais de Mídias Digitais (Sites Individuais, Mecanismos de Busca, (Google, Baidu, etc.) Mídias Sociais (Facebook, Instagram), APP's (Ifood), Marketplaces (Rakuten, Magalu) etc, onde os varejistas disponibilizam seus produtos

virtualmente, para consumo. Os Canais de Mídia Digitais são acessados via internet principalmente por dispositivos de acesso móveis, (Smartphone, PC's, etc.) que proporcionam extrema possibilidade de variação de localidades físicas, de onde são realizados o acesso e a compra. “Nosso site é a loja mais importante que temos no mundo” afirmou Kasper Rorsted CEO Mundial da Adidas em 10/04/2018, hoje representa 18,8% do faturamento global da empresa.

Localização Geográfica: a forma que o consumidor se comporta em sua jornada de compra está intimamente ligada às circunstâncias físicas, como o local onde mora, sua renda, o tipo de imóvel que habita, as pessoas com quem convive, os caminhos que percorre para trabalhar, estudar, comer ou se divertir e quais os produtos e serviços (inclusive acesso à internet) estão disponíveis em seu mercado local. A localização de sucesso terá que ocupar posição geográfica estratégica nessas circunstâncias físicas citadas, para se tornar atrativo e integrante da jornada de compra do consumidor.

Global/Local: as principais marcas globais normalmente possuem forte representatividade e presença local, de onde se originam e devem utilizar esta representatividade e presença local, para criar plataformas físicas e virtuais replicáveis em vários diferentes mercados internacionais. Starbucks e McDonald's são exemplos clássicos de marcas globais físicas, com forte presença e representatividade nos EUA, local de sua origem. A Amazon, faz o mesmo papel no ambiente virtual.

Para poder fazer a relação entre as definições de localização acima, vamos resumir alguns aspectos do texto de David Bell, *Location is (still) everything!* (2016). “Já explanamos que indivíduos escolhem onde e como viver e que estas escolhas produzem agrupamentos específicos. Os agrupamentos ou “bairros” costumam ser formados por pessoas com características demográficas, estilo de vida e preferências semelhantes. (isso serve também para o mundo virtual nos grupos, seguidores e influencers). Isto forma o Capital Social de uma área, grupo, região, bairro, cidade, país.” A loja virtual, tal e qual a loja física, também sofre influência do local de moradia do consumidor e do Capital Social que ele partilha. Pessoas que vivem próximas e em geral partilham do mesmo Capital Social consomem produtos e serviços similares, e compartilham informações sobre o que gostam. (Vem deste fato o sucesso do Facebook e outras mídias sociais). Considerando que podemos ter a existência de grupos com comportamentos semelhantes em locais diferentes, poderíamos dizer que a loja virtual teria a possibilidade de atender demandas semelhantes oriundas de regiões diferentes. Este fato pode alterar a decisão de abertura de lojas físicas em mercados mais distantes, se a demanda/ limiar não for significativa.

Quando falamos de localização, o tamanho ou densidade populacional de uma área adquirem importância, pois mercados maiores como São Paulo ou Belo Horizonte possuem maior densidade habitacional e, portanto, mais demandas e necessidades / possibilidades de consumo do que mercados menores como a cidade de Atibaia (SP), por exemplo. Isso significa mais variedade de produtos ofertados em mercados maiores onde a demanda por produtos específicos pode ser maior, justificando sua oferta. Talvez seja interessante abrir uma loja física em São Paulo, onde a demanda é maior e não o seja em Atibaia, onde a demanda, por ser reduzida, possa ser atendida por uma loja virtual, o que influenciaria a decisão de localização de uma loja. Mercados de grande concentração, costumam criar nichos de comportamento e/ou com o mesmo Capital Social, criando oferta de produtos específicos para estes nichos. Como exemplo, citamos o bairro da Vila Madalena, em São Paulo, que se caracteriza pela frequência de um público jovem, onde a oferta de produtos mais jovens deverá ser maior.

Em um grande centro, o mundo físico produz uma incapacidade de informação por diversos motivos: trânsito, acesso à informação e até volume de ofertas que produz muitas alternativas de escolha. Seria relevante poder saber o preço de um produto antes de comprá-lo, ou mesmo a qualidade do restaurante que estamos escolhendo, antes do almoço. Como decidir se continuamos pesquisando para solucionar as dúvidas ou paramos de pesquisar? “Se o benefício esperado para continuar a busca excedesse o custo, você continuaria buscando outras informações”, lojas/restaurantes” Stigler (1961.) O baixo custo da realização de buscas de informações pela internet, incentiva seu uso.

“A loja virtual, reduz os “atritos” criados pelo mundo físico”. Bell (2016). Talvez seja esta a maior contribuição do varejo virtual. Para reduzir o primeiro atrito, de “busca”, a loja virtual produz rapidamente a informação necessária de preço de um produto, onde encontra-lo e como comprá-lo. Informa a qualidade do restaurante, facilitando a escolha de onde comer, e possivelmente transfira o almoço para o conforto de sua casa, direcionando a entrega do produto sem aumentar seu preço. A eliminação do segundo atrito, da “tirania da localização”, permite que você compre qualquer produto estando em qualquer lugar, exemplo: Comprar um costume da Hugo Boss (produto para pessoas maduras), morando na Vila Madalena (bairro jovem), desde que a loja virtual da Hugo Boss seja acessível, visível e atrativa ao mecanismo de busca do seu aparelho conectado à internet, hoje provavelmente um Smartphone. Logicamente o atrito “geográfico, será eliminado pela loja virtual que estiver, por exemplo, apta a entregar o objeto do desejo de um consumidor de Atibaia, o mais rápido possível (no período de satisfação do consumidor), que por ser um mercado menor supõe-se

não o disponibiliza, eliminando a necessidade de deslocamento do consumidor até São Paulo ou Belo Horizonte, mercados maiores distantes mais de 100 Km para aquisição do produto desejado. “Lembramos que quanto maior a distância que o cliente tem que percorrer até o ponto de venda, mas ele terá tendência a efetuar a compra por meio online.” Bell (2016)

A maneira de se ofertar o produto ao consumidor no varejo é explorando aspectos do marketing mix da loja ou os chamados 6P's varejista.

A loja virtual apresenta algumas diferenças em relação a loja física. A tecnologia de informação tem o uso intensivo, sem qualquer dependência física para o ato da compra diz Nagib, Mattar e, conforme, Eroglu e Machleit (2001) “é evidente que a loja virtual não apresenta todas as características da atmosfera da loja física (como percepção do olfato, contato físico com os produtos ou contato pessoal com os atendentes), porém permite ampla liberdade e rapidez na aplicação de políticas comerciais e as reações são imediatas aos ataques da concorrência, bem como o arranjo das (vitrines) imagens. Uma loja atraente, com uma navegação intuitiva e um oportuno serviço de atendimento que facilite a compra e o pagamento, e possibilite aos consumidores alcançarem seus objetivos, serão lojas relevantes”, que com a exploração dos canais de mídia de forma adequada, satisfazem a localização virtual definida por Quelch, Jocz, (2015)

Lojas exclusivamente virtuais, que utilizam a estratégia de implantação de Guides Shops (lojas físicas de exposição de produtos que não são vendidos no local, onde a compra é realizada via internet), para incentivar a venda, procuram incutir na mente do consumidor a “referência física local”, que não existe na loja exclusivamente virtual, melhorando a confiança do consumidor em relação à marca /loja.

“Podemos passar a “tocar” e “cheirar” o produto e ter contato com vendedores e assim aumentar nossa credibilidade no mundo real.” Wonders (2017). Compatível com a declaração de Dominique Oliver, CEO da Amaro (primeira empresa brasileira de varejo exclusivamente virtual com conceito de Guide Shop), “Curitiba passou a comprar 40% mais da Amaro, depois da abertura da Guide Shop local, isso tem a ver com uma proximidade no relacionamento e aumento na confiança.” Boletim Infomoney (11/04/2018)

Segundo Amor (2000), esse raciocínio prepara para a opção de uma expansão física, para decisão de entrada em um novo mercado ou ampliação de sua área de influência. Neste caso, a referência “Física Local” proporcionada pelo *Guide Shop*, poderá ser uma importante vantagem competitiva na mente do consumidor, reforçando a penetração da marca varejista nessas regiões. A escolha de localização de uma Guide Shop deveria, a rigor, seguir

o mesmo raciocínio de localização de uma loja física convencional, somada as vendas online já realizadas naquela região.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Realizamos as pesquisas através de métodos mistos sequenciais, para verificar a convergência dos detalhes da pesquisa qualitativa e as tendências numéricas amplas de uma pesquisa quantitativa.

O objetivo de realizar este estudo em Métodos Mistos Sequenciais em 2 fases, conforme descreve Creswell, John W.,(2007), foi fazer o acompanhamento qualitativo com 6 diferentes atividades varejistas: Moda Masculina, Moda Jovem, Moda Feminina, *Fast Food*, Cafeteria e Loja de Departamentos para investigar e explorar visões dos pesquisados em maior profundidade (Fase 1) e, concomitantemente, o de obter resultados quantitativos estatísticos de uma população de 800 lojistas (Fase 2), com intuito de avaliar a convergência de tendências observadas nas questões qualitativas.

A montagem da pesquisa na Fase 1, foi realizada através de um questionário para entrevistas diretas e pessoais, que serviram de base para a análise de resultados qualitativos e de base para a montagem das pesquisas quantitativas, realizadas na segunda fase. Os varejistas foram avaliados através de relatos das entrevistas e tabelas de “matriz de interesses”, demonstrando “notas” entre as relações dos dados coletados e as metodologias e fatores, para a decisão de escolha das localizações comerciais.

Na fase 2, promovemos a aplicação do trabalho de pesquisa quantitativa através dos grupos de “WhatsApp” de lojistas do Avança Varejo, Conselho do Varejo (Associação Comercial do estado de São Paulo) e Associação Brasileira de Franquias (ABF), que possuem um cadastro unificado com a população de aproximadamente 800 varejistas representativos do mercado nacional. Estas entidades possuem “grupos de WhatsApp” estruturados e ativos que foram expostos ao questionário proposto de forma espontânea, via a ferramenta de pesquisa *Survey Monkey*.

Dessa forma, pudemos avaliar a pesquisa qualitativa como um “complemento concomitante” e proporcionar uma leitura mais precisa do segmento, obtendo 58 respostas válidas, com a diversidade necessária, (relacionando a pesquisa qualitativa com a pesquisa quantitativa), representatividade de mercado e com a participação de varejistas importantes, além de poder resolver o excesso de amplitude que a pesquisa poderia obter (problema citado abaixo com a teoria de John W. Creswell)

John W. Creswell (2007) em seu livro Projeto de Pesquisa, sugere que tenhamos uma questão central, examinada no estudo em uma forma mais geral. “A pesquisa assim seria consistente com a metodologia de pesquisa qualitativa, como uma questão geral, de forma a não limitar a investigação. Limitar a pesquisa demonstra uma lógica reversa associada a pesquisas quantitativas com intuito de: identificar questões ou hipóteses específicas. Não limitar a investigação significa responder a seguinte questão central: Qual é a questão mais ampla que pode ser examinada no estudo?” Nossa questão principal é: Quais são as metodologias utilizadas pelos varejistas brasileiros para escolher a localização de uma loja?

Resumindo, explorar quantitativamente e qualitativamente o mercado varejista, em um estudo de método misto concomitante, é tentar entender melhor um problema de pesquisa e convergir tendências numéricas e visões detalhadas do problema. As conclusões foram sucintas, convergentes e objetivas, para não perder a proposta original de avaliar a metodologia e estratégia na escolha de uma localização comercial, sem perder a proposta original.

4.1 Metodologia na coleta de dados

- As entrevistas qualitativas foram realizadas em entrevistas pessoais com os executivos responsáveis pela expansão das empresas e ou os proprietários. As entrevistas foram realizadas pessoalmente pelo autor do trabalho.

- A escolha dos lojistas baseou-se primeiramente na atividade da loja, procurando cobrir principalmente moda, alimentação, âncoras e conveniência. As lojas deveriam ter unidades em shopping centers e em ruas. As entrevistas foram conduzidas na medida da disponibilidade dos executivos responsáveis, para produzir autenticidade e fidedignidade à pesquisa.

- As pesquisas quantitativas foram encaminhadas através de carta de apresentação, enviadas junto ao questionário do *Survey Monkey* para os grupos de lojistas, pelos responsáveis pela organização dos mesmos: Presidente do Conselho do Varejo da Associação Comercial da Cidade de São Paulo, Diretor Treinamento ABF- Associação Brasileira de Franquias e Líder do Grupo do Avança Varejo.

- Os nomes das empresas pesquisadas não serão citados, por solicitação da maioria dos administradores entrevistados.

- A amostra utilizou empresas com lojas em Shopping Centers e em comércio de rua.

- Esta primeira etapa da pesquisa abrange 6 varejistas, que possuem 1222 lojas, sendo 707 instaladas em shopping centers e 515 instaladas no comércio de rua.

- A pesquisa quantitativa representou 9021 pontos de venda, divididos em 5083 lojas de rua e 3938 pontos em shopping centers. (vide tabulação anexa).

- No total foram considerados 10.243 pontos comerciais, nas duas pesquisas.

- Todos estes pontos de vendas representam 64 empresas nacionais de vários portes, a menor tem 1 loja e a maior 1.081 pontos de venda.

- As metragens ideais das 58 lojas partem de 15m² a 2.700m², portanto com diversidade significativa de quantidades e tamanhos.

- A população foi a baseada nos dados oriundos do:

- Grupo do Conselho do Varejo da Associação Comercial da Cidade de São Paulo,

- Grupo da Associação Brasileira de Franquias – ABF

- Grupo independente de varejistas do Avança Varejo.

5 RESULTADOS E ANÁLISES DAS PESQUISAS REALIZADAS

5.1 Análises das pesquisas qualitativas

Os principais fatos da primeira etapa da pesquisa qualitativa são relatados na sequência dos ramos de atividade estudados, como segue:

5.1.1 Moda masculina

Grupo nacional familiar, a forma de expansão é realizada através de lojas próprias. A empresa não usa plataforma de venda virtual. O grupo opera 235 lojas em shopping centers e 54 na rua. A metragem média de uma loja de rua é de 140m² e de shopping 75m².

Os fatores citados na escolha do ponto foram a localização e o custo de ocupação. A localização, dentro da entrevista, denota principalmente fluxo de pessoas e visibilidade da loja.

Há uma preocupação significativa quanto ao número de passantes em frente a loja e o tamanho da vitrine disponível para exposição dos produtos “Tenho muito pouco tempo para contar algo ao cliente, aproximadamente 8 segundos” explica o diretor de expansão da loja masculina.

“O ideal seria ter o dobro de área para expor nosso logo”, completou. Houve uma colocação de que: “A visibilidade da loja, na rua, deveria ser suficiente para fazer as vezes de um outdoor”. (O que foi prejudicado em S. Paulo., pela Lei Cidade Limpa, que reduziu a possibilidade de exposição).

A metodologia considerada foi uma metodologia interna, que agrega basicamente: avaliação do tamanho da população da suposta área de influência x classe de renda da área (dados do IBGE e IBOPE Inteligência).

Outros fatores são avaliados através de checklist de itens como: acessos, visibilidade, facilidade de estacionamento, complementação varejista da localização e concentração varejista.

“A localidade é visitada por um “diretor de expansão”, que de posse dos Checklists, faz uma inspeção final na região de implantação da loja, buscando aspectos não analisados e/ou não negociados e, depois, dá seu aval para a contratação da área”.

Muito importante neste caso foram os custos de ocupação (que consistem em aluguéis, condomínios, fundos de marketing, impostos e taxas (IPTU), etc., ligado diretamente aos custos operacionais da loja e o custo de implantação (custos de reforma ou construção do imóvel, mobiliário, etc.) e possíveis “luvas” para compra do direito de uso do suposto “fundo de comércio” do local (mais comum em shopping centers) ou seja, investimentos para implantação da loja.

O lojista não expressou comentários em relação às despesas indiretas ao custo de ocupação, exemplo: O comércio de rua necessita de sistemas de segurança e seguros maiores e mais caros que em shopping centers, estacionamentos, etc.

Não foi citado qualquer estudo realizado através de softwares de avaliação georreferenciadas, GIS, etc. Não há cálculo de potencial de vendas com base em dados georreferenciados, foi feito apenas uma estimativa, levando-se em conta a renda per capita da região x população da região, comparativamente a outras lojas instaladas, o que leva a um uso de metodologia (de) análoga. Não foram feitos estudos de retorno do capital investido na implantação da loja, apesar da preocupação demonstrada no custo de implantação e custos de ocupação.

Ampliou nos últimos anos a abertura de lojas na rua e encerrou lojas em shopping centers, motivo: o custo de ocupação de uma loja de rua acaba sendo potencialmente inferior à dos shopping centers.

Abriu nos últimos 5 anos; 4 lojas de rua e 123 em shopping (s).

Fechou 150 lojas nos últimos 5 anos, todas em shopping centers, quase todas as que foram abertas nos últimos 5 anos.

5.1.2 Moda feminina

Grupo nacional com diversidade de participação societária, formas de expansão através de lojas próprias e franquias. Plataforma virtual em Marketplace (Rakuten). Possuem 30 lojas de shopping e 9 de rua. A metragem média ideal para uma loja de shopping é de 50m², de rua 80m².

A empresa faz um trabalho de avaliação in loco, utilizando checklists de fatores como: visibilidade, acessos, condições do imóvel, etc. Realizam contagem de fluxo de público passante em vários horários e dias alternados, registrando volume e tentando entender o nível de renda do público. “Contamos o público em dias alternados para entender o fluxo em horários e dias diferentes”, diz o proprietário da rede de lojas.

É feita uma avaliação da estrutura e concentração varejista do shopping center a ser implantada a loja. Verifica-se quais lojas funcionam no empreendimento, se são complementares e se possuem a mesma proposta de valor, se o shopping tem cinemas, praças de alimentação, estacionamento adequados e bons acessos.

O lojista procura através de informações do IBGE, saber qual classe social é representada na região.

A decisão final vem da “prática”, com a seguinte conta: número de passantes x 2% x o ticket médio praticado em outras lojas do grupo = faturamento esperado da loja. “Utilizamos sempre este critério, sempre dá certo”, afirma o proprietário.

Para decidir o investimento, dá-se uma margem de segurança ao cálculo: calcula-se 65% do público passante x 2% x ticket médio = > ponto de equilíbrio financeiro da loja (CMV+ Custo da mão de obra + custos de ocupação + impostos e taxas).

Nos últimos 5 anos fechou 35 pontos de venda, a maioria franqueados e decidiu encerrar a expansão realizada por meio de franquias.

Não é utilizado georreferenciamento ou qualquer outro software de avaliação.

5.1.3 Moda jovem

Grupo nacional, máster-franqueado de grupo norte-americano. Forma de expansão: até completar a cobertura das principais capitais de estados brasileiros, a expansão se dará exclusivamente com lojas próprias. Após ser realizada, e se os resultados forem satisfatórios, passarão a franquear lojas para cidades menores, porém, desde que tenham alto poder de consumo. exclusivamente com lojas próprias.

Nesta primeira etapa a expansão só se dá em shopping centers absolutamente consagrados e maturados, com fluxo de pessoas de classe A. Possuem hoje 36 lojas em shopping e 1 em rua. A metragem média ideal da loja é de 80m².

A avaliação é feita considerando o comércio instalado, longevidade das lojas e pesquisa da referência de Literatura. Potencial de mercado é estimado, comparando volume de público do shopping center x ticket médio. “Utilizamos como benchmarking nossas lojas já instaladas em outros shopping centers semelhantes”, afirma o CEO. Interessante notar neste ponto a integração da metodologia gravitacional, buscando a força do shopping center e a metodologia análoga na comparação com suas lojas já existentes em outros locais, e a de outros lojistas em funcionamento.

Não há qualquer outra indicação às técnicas de localização descritas em nossa referência de Literatura. O grupo está no Brasil há 7 anos e possui 37 lojas. Não fechou nenhuma.

5.1.4 Loja de departamentos

Grupo nacional de capital aberto na Bolsa de Valores, com presença em todos os estados da Federação. Forma de expansão através de lojas próprias em ruas de concentração comercial e shopping centers. A empresa trabalha a venda virtual por meio de site próprio. Possui 202 lojas em shopping e 100 em ruas. A metragem média ideal de uma loja é de 2.300m².

Primeira avaliação feita é a qualidade e complementariedade da concentração comercial, seja em shopping centers, seja em comércio de rua, tendo por critério se a rua ou o shopping são capazes de atrair o público da área de influência. Posteriormente, verifica-se a acessibilidade e visibilidade do ponto em estudo dentro do shopping e/ou da posição na rua “Não basta estar em um shopping, ele tem que atrair o público que nos interessa”, afirma o diretor de Expansão”. As estruturas e equipamentos disponíveis para uso e conforto do consumidor, transporte público, estacionamentos, etc.) nos locais são avaliados. Acessibilidade do shopping e/ou da rua são avaliados

Avaliados os aspectos físicos básicos das localidades, iniciam-se os estudos com a população: é contratada uma empresa externa de georreferenciamento que realiza estudos socioeconômicos da área de influência. Além disso, a área de” *Business Intelligence*” da empresa cruza dados do cartão de crédito próprio, com dados de cartões de crédito do mercado, possibilitando o entendimento do comportamento do consumidor.

Com todos esses dados em mãos, contrata-se uma empresa de pesquisa, que tem por obrigação a avaliação preditiva do potencial de vendas, realizada através de softwares de GIS, utilizando algoritmos que mesclam hábitos de compra, classe social, distâncias, potencial de consumo da região, etc.

Fechado esse processo de avaliação de mercado, são inclusos dados de investimentos de montagem, custos de ocupação e operacionais, calculando-se a taxa de retorno esperada para a loja, mediante os cenários otimistas, pessimistas e conservadores.

A área de “*Business Intelligence*” faz o relatório de recomendação para decisão final da diretoria e presidência, para a contratação do ponto.

“Na verdade, não se aprova nenhum ponto comercial fora do planejamento estratégico de crescimento feito pelo Conselho de Administração”, que define o volume de crescimento de pontos de venda para o ano.

Percebe-se no caso da loja de departamentos um processo sistêmico, que utiliza várias das metodologias citadas que buscam informações necessárias, como uma triagem inicial para posterior análise final, com uso dos softwares para projetar apuradamente o resultado esperado. O retorno sobre o investimento é fortemente questionado pelos stakeholders da operação.

A empresa abriu 140 lojas nos últimos 5 anos. Não fechou nenhuma.

5.1.5 *Fast food japonês*

Grupo nacional com participação de fundos de investimentos privados. Formato de expansão através de franquias em ruas de grande fluxo e shopping centers. Tem 55 lojas em shopping e 160 lojas na rua. Na rua a metragem média ideal é de 200m² e no shopping 40m². A diferença é porque na rua há a necessidade de se colocar mesas internas e no shopping utiliza-se a praça de alimentação.

“Trabalho bastante pragmático afirma o gerente de Expansão: primeiramente é levantada uma “ficha técnica”, priorizando visibilidade, acesso, concorrência e estrutura do local. No caso de shopping centers, é feita uma análise do shopping em relação ao seu entorno (acesso, transporte público, vizinhança) e posteriormente uma análise do ponto interno do shopping - posição, visibilidade, fluxo, etc. Verificamos aqui um forte processo de checklist.

Sempre é realizada uma contagem de fluxo no ponto, em diversas datas, horários, etc. Para validação do volume de fluxo do local, posteriormente são avaliados os custos de implantação (reforma, mobília, etc.) e custos de ocupação: aluguéis, condomínios e fundos de marketing).

Reunidos os dados citados e aprovados em primeira mão, são contratadas duas empresas: uma de geomarketing, que passa a estudar em conjunto dados socioeconômicos da população das áreas de influência. As áreas de influência incluem programas de delivery por telefone, site e aplicativo Ifood, o que normalmente produz uma ampliação da área de influência de uma loja. “Hoje o delivery representa em média 30% do faturamento de uma loja”, afirma o gerente de Expansão. Uso de metodologia espacial, Georreferenciamento e G.I.S.

A segunda empresa contratada é a de pesquisa, que procede cálculos preditivos de faturamento, baseados na conjugação de todos os dados disponíveis. “Este pessoal ‘Bate o Bolo’ “afirma o gerente de Expansão, querendo dizer que eles compilam e avaliam os dados que servem para tomada de decisão da Diretoria.

Como o formato de expansão é feito através de franquias, os estudos servem também para avaliar a taxa de dispersão, garantindo a não canibalização de suas próprias operações e indicações precisas para determinação de seu plano de expansão. Todos os estudos são realizados pelo franqueador, que apresenta o ponto aprovado ao franqueado, com as devidas projeções de faturamento, investimento, TIR, etc. Mais uma vez vemos que investidores possuem preocupação direta sobre o retorno do investimento, aqui o franqueado “stakeholder” é o investidor.

A empresa abriu nos últimos anos 35 lojas em shopping centers e 25 em ruas.

Houve neste período 10 fechamentos de lojas, “que, apesar de todo cuidado, não apresentaram o resultado esperado”, afirmou o diretor de Expansão. Conforme sua explanação, “houve uma expectativa exagerada de resultados em shopping centers Green Fields” (novos empreendimentos não consolidados).

5.1.6 Cafeteria

A cafeteria é um Grupo Nacional com mais de 30 anos de mercado. Sua forma de expansão é de lojas próprias e franquias. Possuem 272 lojas em shopping centers e 68 na rua. A metragem média ideal é de 110m² na rua e 40m² no shopping, diferença devido a mesas internas na loja de rua e a utilização das praças de alimentação dos shoppings.

A empresa trabalha fortemente com análise de fluxo, que é o fator principal de decisão. O ponto “depende quase que exclusivamente de fluxo”, diz o CEO do grupo. “Já cheguei a ficar uma semana na frente de uma loja contando os passantes”. Outro fator abordado pelo CEO foi a sinergia com o comércio local, exemplo: restaurantes, escritórios, etc. “Tenho que aproveitar o público que utiliza a região, ficando próximo das operações de sucesso”. Avaliação gravitacional e complementariedade de operações.

A empresa apresenta uma “metodologia própria” de avaliação, porém, aferindo-se os procedimentos realizados, trata-se de um checklist focado em avaliações de acesso, visibilidade e facilidades do local. Os custos de implantação e de ocupação são levados em conta e negociados fortemente. “Os custos de implantação são quase que padrões, pois há repetição de uma loja para outra “quantos aos custos de ocupação, “não podem ultrapassar 12% das vendas” afirma o CEO.

São feitas pesquisas periódicas com empresas de pesquisa terceirizadas, para avaliação do nível de dispersão de mercado em algumas áreas de influência-alvo, para avaliar quantidade de franqueados para uma região e evitar canibalização entre as lojas franqueadas.

Calculo de rentabilidade e potencial de mercado: são realizados através da contagem de fluxo potencial do mercado x DRE histórico de lojas implantadas em mercados similares.

Não deu informações sobre fechamentos e aberturas nos últimos 5 anos.

Possui 68 lojas de rua e 272 em shopping.

5.1.7 Análise das respostas sobre a pesquisa qualitativa

Matriz de interesse:

Abaixo construímos 2 tabelas comparativas sobre as respostas dadas na pesquisa qualitativa. As tabelas expressam o nível de utilização do lojista, a metodologias e fatores de decisão de localização, percebidos e anotados pelo entrevistador durante a execução da pesquisa, conforme explicado abaixo.

Tratamos cada item com pontuações, de acordo com a relevância de “interesse” percebido pelo entrevistador, dando um peso de 0 e 1, para cada item, nas entrevistas realizadas. O “interesse” ou pontuação, corresponde ao uso pela atividade varejista para cada metodologia e fator utilizado:

- Pontuação 1: para uso ou citação
- Pontuação zero: para não utilizada e/ou não citada

Assim pudemos entender o peso de cada fator e de cada metodologia utilizada pelos lojistas em suas decisões de escolhas da localização comercial.

Geramos duas “matrizes de interesse”: a primeira de Metodologias utilizadas e a segunda de Fatores respeitados na decisão de escolha do local

Tabela 1 – Metodologias Utilizadas - Onde observamos que as opções mais utilizadas foram de Checklist, Modelos Análogos ou Projeções de Vendas e Modelos Gravitacionais ou áreas de Influência.

Atividades Varejistas							
		Moda		Alimentação			
Masculina		Feminina	Jovem	Fast Food	Cafeteria	Ancora	
Metodologias Utilizadas							
Check List	1	1	0	1	1	1	5
Modelos Análogos	1	1	0	1	1	1	5
Modelos Gravitacionais	0	1	1	1	1	1	5
Análise de Regressão	0	0	0	1	0	1	2
Modelos Ambientais	1	0	0	1	1	1	4
Softwares de Georreferenciamento e Gis	0	0	0	1	0	1	2
Totais	3	3	2	6	4	6	Totais

Tabela 2- Fatores de decisão- Podemos destacar, Tráfego, Visibilidade Física e Concentração Varejista.

Fatores	Masculina	Feminina	Jovem	Fast Food	Cafeteria	Ancora	
Concentração Varejista	0	1	1	1	1	1	5
Índice de Saturação Varejista (concorrência)	0	0	0	1	1	1	3
Leis e Decisões Urbanísticas	0	0	0	0	0	0	0
Movimento Urbano	0	0	0	0	0	1	1
Mercado Imobiliário/ Custos de ocupação	1	1	0	1	1	1	5
Trafego de Pedestres ou Veículos	1	1	1	1	1	1	6
Facilities (estacionamento, Banheiros, etc.)	0	1	1	1	1	1	5
Acessos Virtuais (Clicks)	0	1	0	0	0	1	2
Visibilidade Física	1	1	1	1	1	1	6
Visibilidade Virtual	0	1	0	1	0	1	3
Densidade do Mercado	1	0	0	0	0	1	2
Densidade da Demanda	0	1	1	1	1	1	6
	4	8	5	8	7	11	TOTAIS

O objetivo das tabelas acima é demonstrar a relação da prática x conceito acadêmico embutido em cada atividade entrevistada, entendendo assim o amadurecimento do varejista quanto as técnicas disponíveis.

Percebe-se uma maior maturidade de uso de metodologias mais complexas realizadas pela loja de departamentos, possivelmente em razão de um maior poder econômico e necessidade de respostas mais precisas, e com menor risco aos investimentos dos acionistas.

Segue-se um maior profissionalismo nas lojas de *Fast Food* que também faz uso de Georreferenciamento e de um processo sistêmico de busca de informações. No Fast Food como na Cafeteria, que possuem peso razoável na forma de expansão baseadas em franquias, há um maior cuidado pela empresa franqueadora, pois o franqueado é mais preocupado com o retorno do investimento.

As metodologias mais utilizadas, de acordo com a matriz de interesse de metodologias da tabela 1, foram:

- Checklist com 5 pontos de interesse
- Modelos Análogos também com 5 pontos de interesse
- Modelos Gravitacionais (Concentração Varejista) com 5 pontos de interesse

Os Fatores mais utilizados na matriz de interesse de fatores de decisão, tabela 2, foram:

- Trafego/ Fluxo com 6 pontos de interesse
- Visibilidade Física também com 6 pontos de interesse
- Densidade da Demanda, 6 pontos de interesse
- Concentração Varejista com 5 pontos de interesse

Destaco, na tabela 2, Matriz de Fatores, com 5 pontos de interesse, a preocupação com custos de ocupação de lojas. Fator citado com ênfase, após a instalação da crise econômica no país que aumentou a preocupação com a taxa de retorno do investimento e não só com a projeção de vendas.

5.1.8 Tabulação da pesquisa quantitativa

Conforme especificado na metodologia de pesquisa, conseguimos uma diversidade importante de atividades varejistas, como demonstrado na tabulação das perguntas realizadas e apresentadas abaixo.

Tabela 3 – Qual Ramo de Atividade da sua empresa?

Ramo de Atividade	Total Respostas	%
Varejo	19	32%
Vestuário	9	16%
Fast Food	2	3%
Alimentação	13	22%
Serviços	1	2%
Calçados	5	9%
Cosméticos	3	5%
Joalheria	1	2%
Outros	5	9%

Levando-se em consideração o número de unidades referentes aos lojistas pesquisados, chegamos a **9.021** pontos comerciais. A maioria das unidades estão estabelecidas em unidades de rua.

- Número de lojas de rua 5.08 = 56 %
- Número de lojas de shopping 3.938 = 43%
- Total de lojas = 9.021

Tamanho das lojas das empresas pesquisadas. Foi uma das questões enfocadas para dar dimensão ao processo de pesquisa, conforme a tabela seguinte.

Tabela 4 – Tamanho das lojas pesquisadas

Metragens	Total de Respostas	%
20 m ² e 50 ²	22	38%
50 m ² e 100 m ²	13	22%
100 m ² e 150 m ²	10	17%
150 m ² e 200 m ²	12	21%
Acima 200 m ²	1	2%

As metragens apresentaram uma diversificação significativa, o que reforça as diversas necessidades existentes de tamanho de loja para adequar a operação, a atratividade da loja, a diversidade de mix de produtos, etc., como fator de decisão de escolha da localização.

A tabulação da pesquisa feita através de questionário da internet se utilizou de perguntas derivadas das pesquisas qualitativas, que demonstraram que as metodologias não são claramente conhecidas por suas descrições técnicas. Optamos por utilizar a nomenclatura de “Análise Interna”, por exemplo, pois é como normalmente é referida a metodologia de checklist, assim como, a pergunta de “Proximidade com Concorrentes” ou “Unidade de Sucesso” fala sobre metodologia de comparação ou análoga. Assim, a tabulação demonstrada no **tabela 4** apresenta convergência com a tendência de utilização de metodologias dos quadros das “Matrizes de Interesse”, realizados na avaliação individual, privilegiando os modelos de checklist e gravitacionais. As metodologias mais utilizadas demonstraram ser:

Check list	40,7%
Modelos Análogos	5,1%
Modelos Gravitacionais	22,07
Modelos de Especiais (GIS)	22,4%

Tabela 5 – Forma de avaliação de nova localização comercial

Sua empresa adota alguma forma de pesquisa para avaliação de uma nova localização comercial?		
	Total de Respostas	%
Análise Interna (Check list)	24	40,7%
Estudo de Geo Marketing - GIS	14	23,7%
Proximidade com a concorrente/ Unidade de sucesso (modelo análogo)	3	5,1%
Shopping Centers ou ruas de comércio consolidadas (modelos gravitacionais)	13	22,0%
Outro (especifique)	4	6,89%
Total de respostas	58	

Curiosamente, as técnicas utilizadas tanto no Brasil quanto no exterior, em um período relativamente longo de tempo, parecem ter similaridade, pois as respostas às metodologias utilizadas guardam proximidade com as pesquisas realizadas por HERNANDEZ, BENNISON e CORNELIUS, 23 anos atrás, em 1995, na Inglaterra, com varejistas locais, demonstradas no quadro abaixo, onde se nota que ainda havia uma preferência do modelo de checklist e já apareciam os modelos gravitacionais.

Tabela 6 - Métodos de avaliação de localização utilizados por varejistas da Inglaterra em pesquisa de 1995.

	Unidades	Participação em %
Check List	63	36%
Análoga	33	19%
Regressão	42	24%
Modelos Gravitacionais	37	21%
Total de Respostas	175	

Fonte: Hernandez, Bennison e Cornelius, 1998

Quanto aos fatores utilizados para escolha do local o **tabela 7** demonstra, que o varejista privilegia o fluxo de pessoas.

Em segunda posição, a integração comercial com o consumidor foi fator para 28% das respostas, o que é bastante positivo, mostrando alta esta tendência em relação aos estudos de geomarketing, o que evidencia mais um “desejo” de integração com o “Capital Social” do consumidor. A terceira posição, demonstrou uma preocupação com a classe social do público da região (Densidade da Demanda). Vide **tabela 7** abaixo

Mais uma vez, a pesquisa quantitativa demonstra proximidade com a tabulação de fatores da matriz de interesse realizada na pesquisa qualitativa, onde fluxo, concentração varejista e densidade da demanda, lideraram as “decisões” dos varejistas.

Tabela 7 – O Que influencia sua empresa na escolha de um ponto comercial.

Qual principal fator que influencia sua empresa na escolha de um ponto comercial?		
	Total	%
Fluxo	26	44%
Concentração comercial/Shopping Center	8	13%
Concentração de público	0	0%
Classe social	6	10%
Integração da marca com o local e o tipo de publico	16	28%
Visibilidade e acesso	1	2%
Outro (especifique)	1	2
Total de Respostas	58	

5.1.9 Lojas virtuais

Devido a expansão do varejo virtual, que certamente influência e irá influenciar ainda mais no futuro, as decisões das empresas sobre as lojas físicas, pesquisamos em nossa população, qual a representatividade do e-commerce nos negócios avaliados. Percebemos que começam a ser mais representativos, principalmente em produtos de venda comparada, como linha branca e eletroeletrônicos.

A percepção das possibilidades do varejo virtual, ainda não refletem a demanda do público. A loja virtual continua “engatinhando” como reconhecimento de que é um ponto comercial e assim deve ser tratada. **A tabela 8** demonstra que: 29% literalmente não tem atividade virtual de venda (que expressa a resposta outros). 12% tratam as lojas em Market Places sem uma atuação direta e 59% tem site próprio. Poucas tem tratamento adequado para a loja virtual, **a tabela 9** demonstra que empresas com resultado de vendas acima de 10% representam apenas 5% das lojas que responderam o questionário. (praticamente 100% das lojas com resultado acima de 10% das vendas, são do ramo de eletroeletrônicos).

Tabela 8 – Plataforma – E-commerce?

Sua empresa possui plataforma de Ecommerce?		
	Total	%
Site Próprio	34	59%
Incluso em market place	7	12%
Outro (especifique)	17	29%
Total de Respostas	58	

Tabela 9 – Percentual de vendas

Qual percentual de vendas totais, E-commerce representa de seu negócio?		
	Total	%
Até 5%	35	68%
De 5% até 10% das vendas	7	13,7%
De 10% até 25% das vendas	6	11,8%
De 25% até 50% das vendas	3	5,9%
Mais de 50% das vendas	0	0%
Não respondeu	7	13,7%
Total de Respostas	58	

5.2 Análise das tendências das pesquisas realizadas

Há proximidade entre os resultados obtidos na pesquisa qualitativa e em relação a matriz de interesses, criada durante pesquisa qualitativa. Nas duas abordagens as metodologias mais utilizadas foram na sequência:

1. Modelo Checklist
2. Modelo Análogo

Os fatores de decisão mais utilizados, tanto pela matriz de Interesses quanto pela tabulação da pesquisa quantitativa, foram os seguintes:

1. Fluxo
2. Visibilidade Física
3. Concentração Varejista

O resultado a princípio, valida a metodologia de pesquisa e a convergência das metodologias mais utilizadas.

Fica clara a preponderância do uso da Metodologia do Checklist para avaliação da localização comercial, demonstrada tanto na Matriz de Interesses como na tabulação da pesquisa quantitativa. Algumas vezes, associa-se Metodologias Gravitacionais e /ou Métodos Análogos para sofisticar, triar e ampliar as informações da pesquisa.

Os Métodos parecem ser utilizados sem critério de conhecimento científico, de sua importância e amplitude. A possibilidade de utilização de metodologias de forma complementar, muitas vezes não são levadas em consideração, exceto pelos grupos de maior poder econômico, como as Lojas de Departamento e Fast Food, que demonstram uma abordagem sistêmica, utilizando os processos de checklist e análogos como forma de triagem preliminar dos locais em estudo. O custo de utilização de softwares mais sofisticados de georreferenciamento parecem ser fatores impeditivos de sua utilização, ficando para uso de grupos mais fortes financeiramente.

Quanto aos fatores aferidos, o estudo de Fluxo de pessoas na frente do local demonstrou ser o mais importante. A visibilidade física foi fator de importância significativa, seguido da concentração varejista. Fato que pode explicar o sucesso dos shopping centers, apesar da preocupação com os custos de ocupação e implantação, relação a ser pesquisada no futuro.

Criou-se uma preocupação de integração ao local e característica do público na área de influência, aparecendo em segundo lugar nas pesquisas quantitativas. Índice positivo que demonstra adesão às tendências modernas do varejo.

Conforme descrevemos na Revisão de Literatura, o uso de checklists ao estilo dos criados por Nelson (1958) são amplamente utilizados nos dias de hoje, mesmo que depois integrados a outras metodologias mais atuais, como metodologias de comparação ou análogas e avaliações gravitacionais, produzindo complementariedade de informações e maior assertividade nas projeções de vendas.

Algumas técnicas bastante simples e talvez eficientes no resultado de um programa inicial de expansão (utilizado, por exemplo, pela empresa de moda jovem), como ir para shopping centers consolidados, consagrados e dentro da proposta de valor da loja. Neste processo destaca-se o conceito de Analogia Varejista e Gravitacional, utilizando a concentração varejista com a força dos shopping centers. Podemos sugerir que neste caso, há um alto grau de confiança nos resultados e estudos mercadológicos desenvolvidos pelo Shopping Center, principalmente por basear-se em empreendimentos consolidados e consagrados.

Apenas dois dos lojistas entrevistados não apresentaram um checklist de fatores a serem apreciados na hora de decidir a localização, ou seja, os checklists continuam ativos e se demonstram eficientes. Os fatores de decisão comuns encontrados nos checklists foram: primeiramente, fluxo, visibilidade e densidade da demanda, em segunda monta, lojas vizinhas e facilidades (estacionamentos, banheiros, proximidade de transporte público).

Algumas empresas citaram a utilização de modelos estatísticos baseados em regressões, com intuito de produzir uma previsão de vendas para o local estudado, relembrando as teorias de Clark (1998) Simkim (1985).

As empresas maiores e/ou com características mais modernas de seu corpo diretivo acabam utilizando metodologias mais “modernas e eficientes”, como modelos preditivos e softwares de G.I.S. de avaliação da localização do varejista, que proporcionam uma visão física e integrada dos dados da região em análise. Estas empresas não descartam metodologias de checklist e de comparação, mas as utilizam de forma sistêmica e como triagem dos locais, descartando de imediato locais de baixo potencial. A necessidade de justificar o volume de investimentos a serem realizados e a Taxa de Retorno aos seus acionistas, obriga essas lojas a comprovar a validade do mercado, a projeção correta de vendas e a possibilidade de sucesso do novo empreendimento. Sem dúvida, soma-se a isto a capacidade financeira de contratação de estudos mais sofisticados.

Aparece com constância a preocupação com custos de ocupação, principalmente quando se fala de shopping centers e custos de implantação, ou seja, mesmo que intuitivamente, há uma maior preocupação com a TIR (taxa interna de retorno) sobre o investimento a ser realizado na escolha da localização comercial. Possível reflexo do grande número de fechamentos de lojas ocorridos nos anos de 2015 e 2016, que geraram perdas significativas aos varejistas. Obsessão por fluxo, reflete preferência por concentração varejista e locais com alta densidade populacional. Voltamos aí, a identificar a teoria de lugares centrais de Walter Christaller, também dos anos 30, citada acima. Para muitas lojas o fator fluxo é o principal item para avaliação, dispensando-se maiores preocupações com outros itens, como exemplo, para a cafeteria, o que é característica da operação baseada em conveniência.

Os estudos de fluxo nos pontos comerciais de interesse, não se diferenciam significativamente entre pontos em shopping centers ou na rua, a aferição normalmente é manual e realizada em vários horários do dia e da semana. Não foi demonstrada nenhuma preocupação metodológica para realização das contagens. Muitos shoppings centers possuem contadores eletrônicos de tráfego, inclusive em seus corredores e portarias, que ajudam nessas aferições.

Foi ampliada a preocupação com a integração ao “Capital Social” do cliente, hábitos e cultura local. Houve preocupação em adaptar-se à loja a uma “cultura local”, porém inversamente a ideia de integração a uma cultura, houve muita preocupação em padronização visual da loja e da operação.

Pouco ou nada foi demonstrado de entendimento sobre localização comercial virtual. Não houve “apropriação da causa”, entendendo-se que se tratava de um produto exclusivamente de marketing. Dos varejistas entrevistados, apenas um está direcionando trabalho e investimentos coordenados para o bom funcionamento da loja virtual, como uma loja real e, portanto, obtendo resultados satisfatórios de vendas. “Nossa loja virtual já representa 35% de nossas vendas e planejamos atingir 50% nos próximos 5 anos” diz o diretor de Operações.

Praticamente não há tratamento de ponto de venda para as lojas virtuais, exceto nas operações de eletroeletrônicos. Há dificuldade de entendimento de que uma loja virtual guarda total semelhança a uma loja física quanto a suas utilidades e seu objetivo principal, que é despertar o interesse do consumidor.

Mesmo nas atividades que decidem as escolhas do ponto comercial de forma não estruturada, existem metodologias e fatores que são utilizados, mesmo agindo inconsciente para basear a escolha. Falta, portanto, amadurecimento dos gestores varejistas para utilização de técnicas que estão disponíveis, uma vez que as mesmas não são desconhecidas. As tecnologias modernas disponibilizam, a custo relativamente baixo, a possibilidade de acesso às várias metodologias de avaliação de localização varejista.

6 CONCLUSÃO

A velocidade do desenvolvimento tecnológico e a facilidade da proliferação de informações através da internet proporcionou a criação, disponibilização e barateamento de vários métodos de avaliação de localização varejista. No mercado varejista, evoluiu a preocupação com informações para tomada de decisão para localizações comerciais, muito mais proporcionada pelas perdas recentes de pontos comerciais, que fecharam devido à crise econômica brasileira, do que por cultura organizacional ou influência do e-commerce. As tecnologias disponíveis nos dias de hoje proporcionam acessos mais baratos e amplos para auxiliar na escolha da localização de uma loja. O lojista pode iniciar o uso de metodologias em fases, partindo de metodologias de checklist, mais conhecidas e mais antigas, abrangendo os principais fatores para avaliação do local, conforme descrito por Nelson em 1958 e, em uma segunda fase, complementar por exemplo, com uma Metodologia de Comparação ou Análoga, comparando desempenho de lojas próprias já existentes ou em comparação com a concorrência. Metodologias mais sofisticadas com uso de Georreferenciamento, como a G.I.S., proporcionam uma visão física integrada do consumidor no mercado em estudo, que com apoio técnico competente produz uma maior assertividade nas projeções de vendas. Os processos de G.I.S podem ser utilizados quando a empresa estiver com um porte maior, o que exigiria maior sofisticação de avaliação.

As metodologias mais utilizadas pelos varejistas brasileiros pesquisados e preliminarmente validadas pelas respostas as pesquisas quantitativas e relacionadas com a matriz de interesses criada, foram: Checklist, Análogas e Gravitacionais (concentração varejista), que não necessariamente utilizam tecnologias sofisticadas para sua aplicação.

Lembramos que a pesquisa realizada apresenta limitações em suas conclusões, pois os respondentes podem ter “viés” de respostas voltadas para as próprias operações, uma vez que são ramos diferentes, que privilegiam resultados diferentes. A amostra de respostas não produziu quantidade suficiente para garantir margem de confiança no resultado da pesquisa, portanto podemos considerar a pesquisa um Trabalho Exploratório Preliminar

Sugiro a ampliação de pesquisas sobre o impacto do e-commerce na ampliação ou redução das áreas de influência das lojas físicas. Sugiro também o estudo do impacto do varejo virtual na mensuração das demandas de um mercado, pois implica em gastos da população local e no cálculo da saturação varejista. Deveríamos avaliar também, estudos mais completos sobre a Taxa de Retorno dos Investimentos projetados para abertura de uma loja x as projeções de vendas realizadas.

Entendemos como também Hernandez e Bennis (2000) entendem, que: “Apesar de técnicas formais para análise de localização estarem disponíveis há mais de 50 anos, a maioria dos varejistas tradicionais fazem pouco uso, confiando na intuição, experiência e “senso comum”. Clark (2000), porém, considera que a “experiência, subjetividade e intuição, não podem ser subestimados”

Realizar pesquisas, usar tecnologias e estudos sobre a área de influência prospectada para instalação do varejo, costumam reduzir o risco de perda com a operação de forma significativa e desenvolvem estratégias de crescimento sustentado. O que deveria ser seguido pelo empreendedor varejista, pois a complexidade dos problemas de localização pode ser vencida com trabalho árduo e conhecimentos técnicos de análise de mercado. As ferramentas estão disponíveis e podem ser realizadas com custo baixo. Devemos incentivar seu uso ampliando a informação da existência destes métodos de avaliação de localização varejista.

KOTLER (1999) considera: “À medida que o ritmo da mudança se acelera, as empresas não podem mais se basear-se nas antigas práticas empresariais para manter a prosperidade.”

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS CONTEMPLADAS

- AMOR, Daniel. (2000) A revolução do e-bussines. Makron Books
- APPLEBAUM, W. (1966), *Methods for determining store trade areas, Market penetration and potential sales*, Journal of Marketing Research, Vol. 3, n. 2
- ARAGÃO, Paulo S. S. (2005), *Geomarketing: Modelos e Sistemas com Aplicações em Telefonia*, Tese de Mestrado em Ciência da Computação apresentada à Universidade Estadual de Campinas.
- ALMEIDA, Flávia Regina S. Ladeira de (1997). Análise de localização no contexto de redes varejistas: levantamento das principais técnicas e práticas. Revista de Administração, v.32 n.2. p. 36-46.1997a.
- BELL, David (2016). Location is (still) everything...,
- BRADACH J.L. (1998), *Franchise Organizations*, Harvard Business School Press
- BRAUDEL, F. (1986), *L'identité de la France, Espace et Histoire*, Arthaud
- CARDOSO CARLOS E.P. (2011), Geomarketing como Suporte de decisão em Gestão do Território
- COSTA, AG, (2014) Dicionário Etimológico.
- CRESWELL, John W. (2007) Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.
- CLARKE, G. P. (1998), *Changing Methods of Location Planning for Retail Companies*,
Geojournal, n. 45
- CLIQUET, Gérard (2006), *Geomarketing, Methods and Strategies in Spatial Marketing*
- CHRISTALLER, Walter (1966). Central places in southern Germany. Prentice-Hall.
- EROGLU, S; MACHLEIT, K. (2001) Atmospherics qualities of on-line retailing a conceptual model and implications. Journal of Business Research, v.54.
- FERREIRA, L. (1998) FERREIRA, J. (2004), *A Geografia da Sociedade da Informação em Portugal*, Dissertação de doutoramento apresentada à Universidade Nova de Lisboa, *Definições S.I.G.* Universidade do Algarve.
- GHOSH, A. (1986), *The Value of a Mall and other Insights from a Revised Central*

- Place Model*, Journal of retailing, n.62.
- GODINHO, INES. (2015) Entender as Cidades, Atlas.
- HERNANDEZ, T.; BENNISON, D.; CORNELIUS S. (1998), *The Organizational Context of Retail Location Planning*, Geojournal.
- HOLLAND, J.H. (1975) Adaption in Natural and Artificial Systems. Ann Arbor: Journal of Michigan University.
- HUFF, David L. (1964) Defining e estimating a trade area. Journal of Marketing, July .1964, p.37.
- HURLEY, S.; MOUTINHO, L; WITT, F (2009) Revista Portuguesa de Marketing RPM0901.
- IBOPE Inteligência, pesquisa no ano de 2015.
- JONES, K. (1990), *The retail environment*, Routledge.
- KARNAL, Leandro (2016) – Artigo “O Estado de São Paulo, Jornal”, (10,2016).
- KOTLER, Philip (1999), *Marketing para o século XXI*, Ediouro.
- LEVY, M; WEITZ (2000) Administração de Varejo, Atlas.
- LILIEN, G. L., Kotler P. (1998), Marketig Decision Making: A model building approach.
- LAZAERSFELD, Paul. (1967). Processo de Avaliação de Dados.
- LEWISON, D. M.; DELOZIER M. W. (1986), *Retailing*, Merrill Publishing
- MATTAR, Najib, Fauze (2011). Administração de Varejo. Elsevier.
- NELSON, R.L. (1958) The selection of retail locations. New York, FW Dodge Corporation.
- PARENTE, Juracy. e Barki, Edgard (2014). Varejo no Brasil: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas.
- PARENTE, Juracy, KATO, Heitor T. (2001) Área de Influência: um estudo no varejo de supermercados. ERA- Revista de Administração de Empresas.
- PASTOR, J.T, (1994) Bicriterium programs and managerial locations decisions: Application to the bank sector. Journal of Operational Research Society 45 (12) 1351-1352.
- PRIDE, Willian O. C. e Ferrel, Bryan (1985) / Marketing Principles.
- QUELCH, John A. e JOCKZ, Katherine E. (2014) All Business is Local.
- REILLY, William J. (1931), *The Law of Retail Gravitation*, Knickerbrocker Press, Methods for the study of retail relationships. Research monograph, Bulletin n. 2944, 1929

SIMKIN L. P.; DOYLE P.; SAUNDERS J. (1985), *UK Retail Store Location Assessment*, Journal of the Market Research Society

STIGLER, George Joseph, (1961) “The Economics of Information” The Journal of Political Economy.)

VORONOI, G, (1908), Nouvelles application des partrés continus a la theorie des formes quadratiques.134, 198-287

YRIGOYEN, C. (s.d.), *El Geomarketing y la distribución comercial*. Investigación y Marketing, n. ° 79. Disponible em

<http://www.uam.es/coro.chasco/investigacion/geomarketing03.pdf>

APENDICE

QUESTIONÁRIO DE DESENVOLVIMENTO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM VAREJO – FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

Orientador: Prof. Parente

Orientando: Sylvio Carvalho Netto

Avaliação da metodologia de escolha de pontos comerciais, por varejistas do mercado brasileiro.

QUESTÕES DE PESQUISA QULITATIVA

1. Qual tamanho médio da área de vendas de suas lojas de shopping e rua?
2. Quantas lojas da empresa estão em shopping e quantas estão em rua?
3. Qual principal fator que influencia sua empresa na escolha de um ponto comercial? Se possível cite outros fatores complementares nesta escolha.
4. Sua empresa adota alguma metodologia de pesquisa para avaliação de um novo ponto comercial?
5. Se possível, descreva quais aspectos são realizados pela sua própria empresa e quais são realizados por outras empresas especializadas de pesquisa.
6. Qual tipo de localização é mais adequada para sua loja, rua, shopping center, centro da cidade, bairro, etc?
7. Qual tipo de pesquisa é usado para definir o potencial de mercado da região, potencial de vendas da empresa, para o ponto de estudo.
8. Qual é o número de lojas que a empresa abriu nos últimos 05 anos? Destas quantas foram em shopping e quantas foram em rua?
9. Qual numero de lojas que a empresa fechou nos últimos 05 anos? Quais as principais razões que determinaram tais fechamentos?
10. Ao localizar novas lojas, as empresas às vezes fazem alguns equívocos ou erros nessas escolhas. Você tem algum exemplo nesse sentido? Por que você acha que a localização

não foi adequada? O público alvo não adequado, baixo potencial de mercado, loja ficou escondida, ponto sem a vocação para seu tipo de varejo ou para a imagem que sua empresa quer projetar.

11. Em outras situações, a escolha do ponto é muito bem sucedida. Quais fatores influenciaram para que o ponto seja um sucesso.

12. Ao analisar uma nova localização, sua empresa faz uma estimativa sobre o tempo para o retorno deste capital? Como é feita esta estimativa? Qual é o prazo de retorno sobre o investimento que sua empresa considera razoável?

QUESTIONÁRIO DE DESENVOLVIMENTO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM VAREJO – FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

QUESTÕES DE PESQUISA QUANTITATIVA

A pesquisa tem por objetivo estudar as metodologias utilizadas pelos varejistas brasileiros para escolha de seus pontos comerciais, físicos ou virtuais.

Sua resposta é importante para conhecimento e aprimoramento de práticas profissionais e não tomará mais que 10 minutos do seu tempo.

As avaliações realizadas serão objetos de apresentação aos grupos e entidades de varejo que apoiam esta pesquisa.

Orientador: Prof. Parente

Orientando: Sylvio Carvalho Netto

1. Qual ramo de atividade da empresa?

- ☐ Varejo
- ☐ Vestuário
- ☐ Fast Food
- ☐ Alimentação
- ☐ Serviços
- ☐ Calçados
- ☐ Cosméticos
- ☐ Joalheria

2. Qual a metragem mais adequada para instalação de sua loja?

- ☐ Entre 20 M² e 40 m²
- ☐ Entre 80m² e 120m²
- ☐ Entre 120m² e 150 m²
- ☐ Acima de 150 m²

3. Quantas loja sua empresa possui?
- ☐ Rua
 - ☐ Shopping
4. Sua empresa possui plataforma E-commerce?
- ☐ Site próprio
 - ☐ Incluso em MarketPlace
 - ☐ Outro – Especifique
5. Qual percentual de vendas totais, e o E-commerce representa de seu negócio ?
- ☐ Até 5% das vendas
 - ☐ De 10% até 25% das vendas
 - ☐ De 25% até 50% das vendas
 - ☐ Mais de 50% das vendas
6. Qual principal fator que influencia sua empresa na escolha comercial?
- ☐ Fluxo
 - ☐ Concentração de publico
 - ☐ Classe social
 - ☐ Integração da marca ao local
 - ☐ Visibilidade de acesso
 - ☐ Outros
7. Sua empresa adota alguma metodologia de pesquisa para a avaliação de um novo ponto comercial?
- ☐ Analise interna proximidade com concorrentes
 - ☐ Shopping centers, rua ou comercio consolidadas
 - ☐ Outros (especifique)
8. Como Sua empresa avalia taxa de rentabilidade/ retorno do ponto comercial em estudo

Respostas serão com base em interpretação texto.