

ESTRATÉGIAS DE LOCALIZAÇÃO

Uma das decisões estratégicas mais críticas de uma rede varejista é sobre a concentração ou dispersão geográfica de suas lojas. O artigo apresenta as vantagens e desvantagens de cada decisão e alerta quanto aos erros a serem evitados no processo

POR HEITOR KATO E JURACY PARENTE

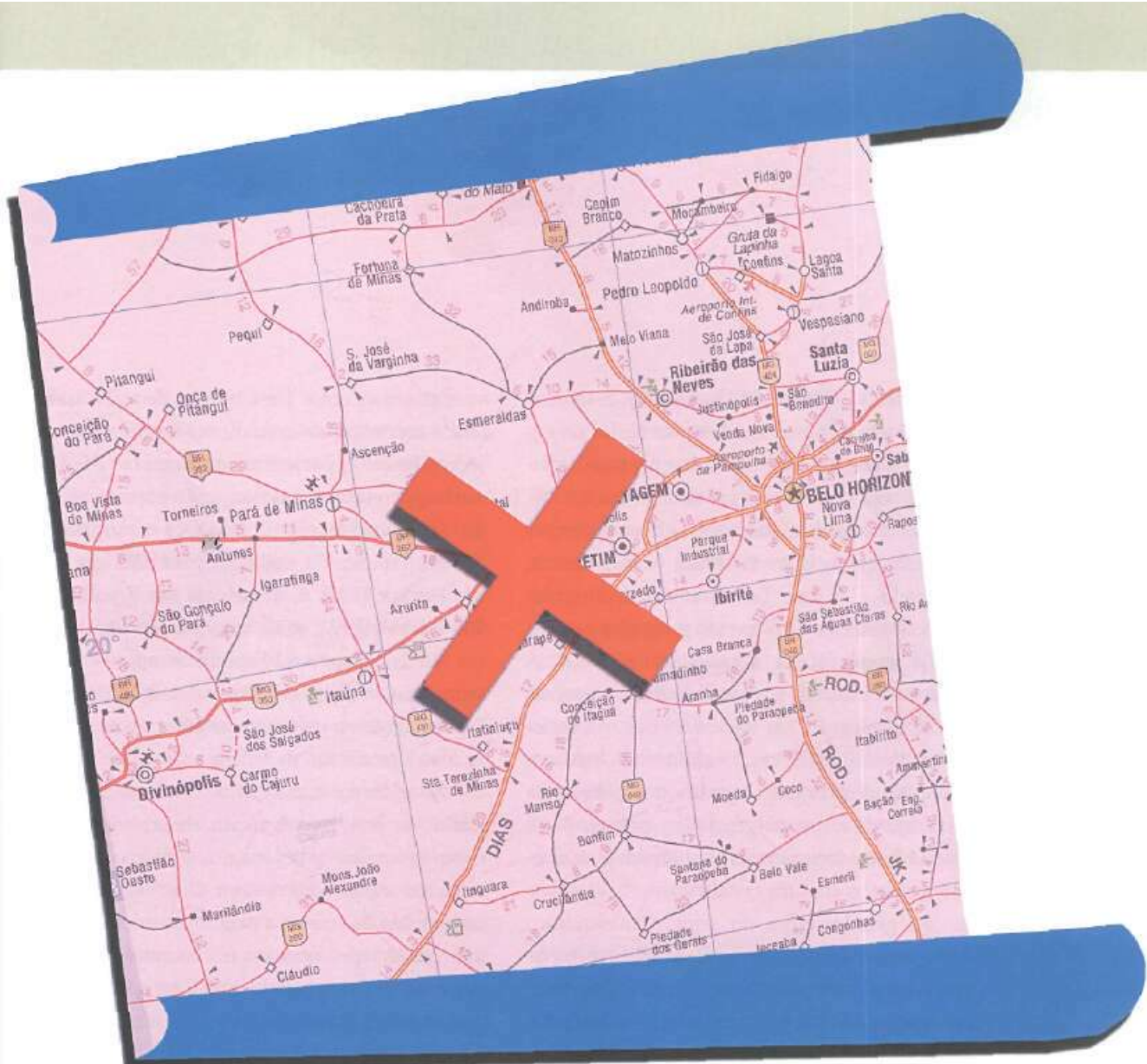
Diferentemente de outras variáveis do composto varejista, tais como preço, mix de produtos, promoção, apresentação, atendimento e serviços, que podem ser alteradas ao longo do tempo, a localização de uma loja não pode. Uma escolha acertada e a implementação eficiente da estratégia de localização de novas lojas são ingredientes essenciais para a expansão bem-sucedida dessas empresas.

O crescimento do mercado consumidor brasileiro registrado nos últimos anos vem estimulando os varejistas a acelerarem seus planos de expansão. Muitas redes têm dobrado o número de lojas ultimamente. De 2002 até início de 2008, por exemplo, a C&A passou de 77 para 154 lojas, enquanto o Magazine Luiza passou de 123 para 397.

Nesse processo de expansão e de localização de novas lojas, as empresas varejistas vivenciam

diversos dilemas e alternativas estratégicas tais como: Concentrar ou dispersar geograficamente a localização das lojas? Saturar o mercado com lojas em uma ou poucas cidades ou dispersá-las em uma rede que abranja maior número de regiões? Quais regiões ou tipos de localização oferecem melhor rentabilidade? O objetivo desse artigo consiste em apresentar aspectos a serem considerados na definição da estratégia de expansão e de localização de novas lojas, e, assim oferecer subsídios para responder a essas questões.

CONCENTRAÇÃO **DISPERSÃO**. Decidir sobre o grau de concentração geográfica das lojas é uma das principais questões estratégicas que orienta a expansão das empresas varejistas. Uma dessas empresas, como o Supermercado Zona Sul, no



Rio de Janeiro, concentra 28 de suas 29 lojas nos bairros da zona Sul daquela cidade; a rede de Lojas Mansa, por outro lado, dispersa suas 210 lojas em 25 estados brasileiros. Já outras empresas adotam uma estratégia intermediária, como a Lojas Colombo, que se espalham por cinco estados, apesar de concentrar metade de suas 340 lojas no estado do Rio Grande do Sul.

Ao adotar uma estratégia de concentração geográfica, as empresas varejistas obtêm muitas vantagens. Primeira, o varejista torna-se mais sintonizado com as preferências do mercado dessa área e assim consegue atender mais plenamente as necessidades desses segmentos de consumidores. Adicionalmente, otimiza seus custos fixos, tais como os de propaganda, treinamento e supervisão, e melhora seus resultados de venda

por meio de um ajuste mais fino do esforço mercadológico às necessidades dos consumidores da região. Com isso, fortalece sua imagem, seu posicionamento estratégico e o nível de lealdade dos clientes. Se a estratégia de concentração geográfica estiver aliada a uma excelência operacional, então o varejista conseguirá desencorajar a instalação de novos concorrentes na região.

Já com a estratégia de dispersão geográfica, a empresa visa diminuir os riscos associados à concentração de todas as atividades em uma única cidade ou região. Entre os exemplos desse tipo de risco, destacamos as catástrofes climáticas, como enchentes; o declínio ou crise econômica local; a entrada de novos e fortes concorrentes; e a canibalização de vendas entre as lojas da empresa.

TENDÊNCIAS ENTRE ESTRATÉGIAS. É interessante observar que as empresas varejistas de um mesmo setor tendem a apresentar algumas semelhanças em suas estratégias de localização. No setor do varejo de confecções, as quatro maiores empresas que operam no Brasil (C&A, Renner, Riachuelo e Marisa), adotaram, em diferentes graus, a estratégia de dispersão geográfica e tornaram-se empresas de abrangência nacional. A C&A e a Riachuelo, por exemplo, estão presentes em 22 estados, e a Marisa, em 25 deles. A preferência dessas redes em localizar suas lojas em *shopping centers* parece justificar a seleção da estratégia da dispersão geográfica, pois no Brasil ainda é limitado o número de alternativas de *shopping centers* em uma certa região.

As grandes redes do setor eletroeletrônico estão, em sua maioria, em uma posição intermediária entre a concentração e a dispersão geográfica. As empresas Casas Bahia (558 lojas) e Magazine Luiza (397 lojas) estão, cada uma, em 12 estados. Comparadas com lojas de departamentos com foco em confecções, as lojas de eletroeletrônicos são, em geral, de menor porte, estando a maior parte delas localizada em pólos varejistas de rua.

O menor porte das lojas e a grande quantidade de pólos de rua têm facilitado as redes desse setor varejista a ampliarem o número de suas lojas em regiões específicas. As Casas Bahia, por exemplo, operam 95 lojas na cidade de São Paulo, e a rede de Lojas Insinuante tem 31 unidades em Salvador. Fica claro, pela estratégia adotada, que essas duas empresas buscam a liderança e até mesmo a dominância nesses respectivos mercados.

Excluindo os três gigantes do setor supermercadista (Carrefour, Pão de Açúcar e Wal-Mart), que operam na maioria dos estados, as demais grandes redes de supermercados (com

vendas anuais entre 1 e 2 bilhões de reais) adotam a estratégia de concentração geográfica. A rede GBarbosa, por exemplo, a quarta rede no *ranking*, concentra suas atividades nos estados de Sergipe, Alagoas e Bahia; a Companhia Zaffari, o quinta do *ranking*, opera uma loja em São Paulo e todas as demais no Rio Grande do Sul; a DMA (EPA), sexta colocada, concentra-se em Minas Gerais e no Espírito Santo; o Bretas, sétimo no *ranking*, em Minas e em Goiás; e o Prezunic, oitavo colocado na lista, opera todas as suas lojas no Rio de Janeiro.

Ao adotarem estratégias de concentração geográfica, as empresas alcançam elevadas fatias de mercado e muitas vezes atingem a posição de liderança nas regiões onde operam. O grande tamanho do mercado de consumo para supermercados permite que as redes alcancem faturamentos expressivos, mesmo concentrando suas lojas em algumas poucas regiões. Por exemplo, a rede de Supermercado Bahamas, vigésima colocado no *ranking* dos supermercados, opera a maior parte das suas 22 lojas na cidade de Juiz de Fora, onde chega a conquistar cerca da metade desse mercado.

ESTRATÉGIA DE LOCALIZAÇÃO E SATURAÇÃO. Apesar das muitas vantagens da estratégia de concentração, as empresas devem estar atentas aos riscos de "canibalização" entre suas lojas no mercado onde atuam. A partir de certo nível de fatia de mercado, a expansão da rede em um determinado mercado torna-se menos atraente, já que cada nova loja tenderá a roubar vendas das lojas já existentes.

Para ilustrar esses limites de saturação, suponhamos que o volume desejável de venda para uma loja de departamentos (por exemplo, de 2 mil metros quadrados, no formato de uma loja C&A, ou Renner ou Riachuelo) seja de cerca

de R\$ 2 milhões mensais. Se considerarmos os gastos mensais por habitante em confecções de R\$ 30, a demanda de mercado mensal para o setor varejista de confecções seria, respectivamente, de cerca de R\$ 6 milhões para uma cidade de 200 mil habitantes (como Divinópolis, MG; ou Barra Mansa, RJ) e de R\$ 60 milhões para uma cidade de cerca de 2 milhões de habitantes (como Recife ou Manaus).

Com base nessas estimativas, as empresas desse setor poderiam determinar quantas unidades desse porte (loja de departamento de confecções de 2 mil metros quadrados) caberiam em diferentes cidades, e que nível de saturação que já se observa em cada uma das cidades onde opera. Em setores segmentados, como o de varejo de confecções, onde as empresas adotam posicionamentos de mercado e estratégias diferenciadas para atrair segmentos de consumidores específicos, torna-se menos provável que uma bandeira varejista consiga captar mais do que 25% do mercado.

BENCHMARKS INTERNOS. A análise e a identificação dos *benchmarks* internos consistem em outro recurso para orientar as empresas em suas estratégias de expansão. Empresas que operam uma rede com grande número de lojas frequentemente registram diferentes níveis de resultados entre suas lojas. Em algumas regiões, como, por exemplo, onde a empresa teve origem ou sua sede esta localizada, as lojas da empresa poderão apresentar ótimo desempenho (bons indicadores de vendas por metro quadrado, altas vendas por funcionário e elevada rentabilidade). Em outras regiões, entretanto, o desempenho pode

ser consistentemente insatisfatório. É como se a "Vocação" da empresa estivesse mais sintonizada com alguns mercados e menos com outros. Muitos são os fatores que influenciam essa heterogeneidade de desempenho, como a concorrência local, a gestão regional da empresa e a imagem da rede na região.

Convém às redes varejistas desenvolver uma análise sistemática dos resultados das suas lojas, procurando identificar mais claramente as características de localização que determinam seus *benchmarks* internos. Esses fatores devem então ser levados em conta na definição da estratégia de expansão, privilegiando-se, obviamente, as regiões onde a empresa alcança os melhores níveis de desempenho.

EVITAR ERROS. De importância fundamental para a empresa, a definição da estratégia de localização não é uma decisão fácil, sendo de difícil concerto, se feita equivocadamente. O desenvolvimento de novas lojas consome investimentos de milhões de reais, e erros na localização afetam diretamente a lucratividade e até mesmo a sobrevivência da empresa.

Os padrões de localização parecem variar de acordo com o setor do varejo. A identificação das estratégias adotadas pela empresa *benchmark* de cada porte e de cada setor poderá ser uma fonte de inspiração para as demais, servindo como um sinalizador dos tipos de escolhas mais inteligentes e adequadas as características de cada mercado. Entretanto, como as demais decisões do *marketing* varejista, as decisões de localização deverão estar atreladas às outras escolhas estratégicas das diversas variáveis do composto de *marketing*. ✖

HEITOR KATO, Professor da PUC-PR e pesquisador do GVcev, heitor.kato@gmail.com
JURACY PARENTE, Professor da FGV-EAESP e coordenador do GVcev, juracy.parente@fgv.br