

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

Henry Albertin Livi

**PLANO DE EXPANSÃO: O ESTUDO DA EMPRESA ÓTICAS LIVI**

**Porto Alegre  
2008**

Henry Albertin Livi

## **PLANO DE EXPANSÃO: O ESTUDO DA EMPRESA ÓTICAS LIVI**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Bacharel em Administração.  
Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce**

**Porto Alegre  
2008**

Henry Albertin Livi

## **PLANO DE EXPANSÃO: O ESTUDO DA EMPRESA ÓTICAS LIVI**

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

Conceito final:

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

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr.

---

Orientador – Prof. Dr. Fernando Bins Luce

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais, Carla Elisabeth Albertin Livi e Roberto Bins Livi, por todo o amor e dedicação com os quais construíram uma família maravilhosa e por todas as oportunidades e condições que sempre me asseguraram.

Ao meu irmão, Christian Albertin Livi, por me mostrar caminhos e alternativas diferentes de viver a vida e pela sua amizade e constante alegria.

À Letícia Pacheco Picada, pelo seu amor e carinho incomparáveis e pelo seu apoio, paciência e compreensão durante toda a minha formação acadêmica.

Aos meus avós, Chryseldes Waly Albertin e Adalberto Julio Reinoldo Albertin, pelos momentos inesquecíveis que me proporcionaram e pelo amor e atenção com os quais sempre trataram todos os membros da família.

À empresa Óticas Livi, por ter oportunizado o início da minha carreira profissional e auxiliado na formulação e aplicação de novas idéias.

Aos amigos que fiz na CDL-Jovem de Porto Alegre, pela profunda troca de experiências e conhecimento e pelo estímulo à busca contínua de desenvolvimento pessoal e profissional.

Ao Professor Orientador Fernando Bins Luce, por me propiciar uma grande oportunidade de aprendizagem e pelo conhecimento e paciência, essenciais para a conclusão do meu curso de graduação.

Aos amigos Fabio Possebon Lucas, Fagner Alves, Fabricio Augusto dos Santos Reis, Leonel Salomon, Leandro Mendes de Oliveira, Lucas Meditsch Siegmann e Rodrigo dos Santos do Toledo, e a todos amigos que fiz no curso de Administração de Empresas, por todos os momentos inesquecíveis que juntos passamos e por me presentarem com uma diversidade de opiniões, valores e experiências.

A todos vocês, meu mais sincero e profundo obrigado!

## RESUMO

O comércio varejista do ramo ótico apresenta como característica a fragmentação do *market share*, bem como a ausência de empresas líderes de mercado em nível nacional e regional. Nesta mesma linha, observa-se a ausência de *players* internacionais, fatos que facilitam uma busca por crescimento.

Para atingir um volume maior de vendas e uma base maior de clientes, as empresas atuantes no mercado optam pela abertura de novas filiais, buscando pontos-de-venda já consolidados. Por se tratar de um segmento no qual os proprietários, de forma geral, adotam uma gestão centralizada, familiar e pouco profissional, a expansão baseia-se em vontades, anseios e percepções pessoais, sem a utilização de ferramentas técnicas e estratégias pré-definidas.

Este trabalho objetiva propor um plano de expansão para a empresa Óticas Livi, analisando seu negócio e posicionamento, assim como o mercado no qual atua. Inicialmente foi realizada uma revisão teórica, fundamentada especialmente em varejo e estratégia. Após, foram entrevistados proprietários de empresas varejistas de sucesso com porte similar, visando agregar a experiência prática e os modelos utilizados. Finalmente, foi proposto um plano de expansão, incluindo definição do negócio, estratégia de crescimento e estratégia e escolha de localização.

**Palavras chaves:** Marketing, Varejo, Estratégia de Crescimento.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>07</b>
<b>2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA</b> .....	<b>08</b>
<b>3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO</b> .....	<b>11</b>
<b>4 OBJETIVOS</b> .....	<b>12</b>
4.1 OBJETIVO GERAL .....	12
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	12
<b>5 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>13</b>
5.1 DEMANDA .....	13
<b>5.1.1 Demanda de mercado</b> .....	<b>13</b>
<b>5.1.2 Formas de mensurar a demanda de mercado</b> .....	<b>14</b>
<b>5.1.3 Potencial de mercado</b> .....	<b>14</b>
<b>5.1.4 Previsão de vendas</b> .....	<b>15</b>
<b>5.1.5 Potencial de vendas da empresa</b> .....	<b>15</b>
5.2 VAREJO .....	16
<b>5.2.1 Tipos de varejo</b> .....	<b>17</b>
<b>5.2.2 Papel do varejo</b> .....	<b>20</b>
<b>5.2.3 Decisões de marketing de varejo</b> .....	<b>22</b>
5.2.3.1 Decisão de mercado-alvo.....	22
5.2.3.2 Decisão de sortimento de produtos e de suprimento .....	23
5.2.3.3 Decisão de serviços e atmosfera da loja.....	25
5.2.3.4 Decisão de preço e qualidade .....	27
5.2.3.5 Decisão de promoção.....	27
5.2.3.6 Decisão de localização.....	28
<b>5.2.4 Tendências em varejo</b> .....	<b>29</b>
5.2.4.1 Aumento da globalização e da consolidação .....	29
5.2.4.2 Aumento do poder do varejo .....	30
5.2.4.3 Polarização: massificação <i>versus</i> especialização .....	30
5.2.4.4 Aumento da concorrência de formatos substitutos.....	31
5.2.4.5 Novos formatos e composições varejistas .....	31
5.2.4.6 Mudanças nas características do mercado brasileiro.....	32
5.2.4.7 Migração das classes A, B e C para os centros de compras planejados .....	32
5.3 ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO .....	33
<b>5.3.1 Vantagem competitiva</b> .....	<b>34</b>
<b>5.3.2 Estratégia de crescimento</b> .....	<b>35</b>

5.3.2.1 Crescimento intensivo .....	36
5.3.2.1.1 <i>Estratégia de penetração de mercado</i> .....	36
5.3.2.1.2 <i>Estratégia de desenvolvimento de mercado</i> .....	37
5.3.2.1.3 <i>Estratégia de desenvolvimento de produto</i> .....	37
5.3.2.1.4 <i>Estratégia de expansão geográfica</i> .....	38
5.3.2.2 Crescimento integrado .....	38
5.3.2.3 Crescimento diversificado .....	38
5.4 LOCALIZAÇÃO VAREJISTA.....	39
<b>5.4.1 Trading area</b> .....	<b>39</b>
5.4.1.1 Classificações .....	40
5.4.1.2 Fatores que influenciam a <i>trading area</i> .....	40
<b>5.4.2 Tipos de localização varejista</b> .....	<b>41</b>
5.4.2.1 Centro comercial não planejado.....	41
5.4.2.2 Centro comercial planejado.....	43
<b>5.4.3 Estratégias de localização</b> .....	<b>44</b>
5.4.3.1 Decisões estratégicas .....	44
5.4.3.2 Decisões táticas .....	45
<b>5.4.4 Análise e avaliação de pontos comerciais</b> .....	<b>45</b>
5.5 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO .....	48
<b>6 METODOLOGIA</b> .....	<b>49</b>
<b>7 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS</b> .....	<b>51</b>
7.1 PERFIL DAS EMPRESAS E DOS ENTREVISTADOS .....	51
7.2 ESTRATÉGIAS DE EXPANSÃO.....	52
7.3 ESCOLHA DA LOCALIZAÇÃO .....	53
7.4 REPETIÇÃO DA FÓRMULA DE SUCESSO.....	54
7.5 <i>BENCHMARKING</i> .....	55
7.6 SÍNTESE DAS ENTREVISTAS.....	56
<b>8 PLANO DE EXPANSÃO</b> .....	<b>57</b>
8.1 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO.....	57
8.2 ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO .....	58
8.3 ESTRATÉGIA DE LOCALIZAÇÃO.....	59
8.4 ESCOLHA DA LOCALIZAÇÃO .....	61
<b>9 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>65</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>67</b>
<b>APÊNDICE A</b> .....	<b>69</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A profissionalização do varejo brasileiro torna-se cada vez mais necessária, visto que diversas empresas internacionais de grande porte estão chegando ao nosso país de forma contundente e definitiva. Caracterizado pela existência de um percentual elevado de empresas de pequeno porte, o segmento varejista do ramo ótico apresenta uma cultura de gestão simplificada, sem utilizar processos e métodos claros e específicos.

A busca pela profissionalização, e o conseqüente afastamento de pensamentos e ações baseados em uma percepção pessoal, raramente é observada nas empresas familiares. Desta forma, são inúmeros os casos nos quais empresas de sucesso reduziram drasticamente seu resultado, culminando em alguns casos até em falência, por permitirem que a vaidade pessoal e o excesso de confiança dos proprietários se tornassem mais relevantes do que a realidade da sua organização.

Este trabalho aborda a realidade de uma empresa familiar de pequeno porte, atuante no segmento varejista do ramo ótico, chamada Óticas Livi. Nesta empresa, o autor exerce a função de Diretor Comercial, tendo contato direto e diário com o Diretor Geral e proprietário, o que permitiu o acesso a informações detalhadas, bem como o conhecimento de todo o processo informal de tomada de decisões.

Em sua estrutura, o trabalho, inicialmente, define o problema, apresenta as justificativas de sua realização, destaca o objetivo geral e os objetivos específicos, para então apresentar o referencial teórico utilizado. Na seqüência, será descrita a metodologia aplicada, seguindo para a análise dos resultados obtidos. Finalmente, será apresentada uma nova proposta de plano de expansão, assim como as considerações finais.



## 2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Diferentemente da grande maioria dos setores de varejo, o ramo ótico, tanto em nível regional quanto nacional, não possui uma empresa líder com significativa vantagem em termos de participação de mercado. Apesar de existirem empresas centenárias atuantes, nenhuma foi capaz de se desenvolver a ponto de se tornar referência. Desta forma, existe uma grande pulverização da compra de produtos neste setor, independente do público-alvo analisado.

Por se tratar de um ramo no qual um grande percentual dos proprietários é composto por ex-funcionários de outras empresas de varejo ótico, percebe-se uma histórica falta de profissionalismo e capacidade de gestão. Aliados a freqüentes problemas de sucessão familiar e ausência de ambição, estas características peculiares tornam o cenário interno atual propício para o desenvolvimento de uma empresa líder.

Assim sendo, para que se obtenha a liderança deste mercado, é necessário um planejamento de novos negócios. Segundo Kotler (1998), existem três opções disponíveis para a empresa crescer mais rápido do que seus negócios atuais permitem:

A primeira é identificar oportunidades que possam contribuir para o crescimento de seus negócios atuais (oportunidades de crescimento intensivo). A segunda é identificar oportunidades de crescimento ou de aquisição de negócios relacionados com os atuais (oportunidade de crescimento integrado). A terceira é identificar oportunidades de acrescentar negócios atraentes não relacionados com os atuais (oportunidades de crescimento diversificado).

Ao buscar oportunidades de crescimento intensivo utilizando a estratégia de desenvolvimento de mercado, um dos fatores importantes de ser analisado é justamente a possibilidade de vender em outras regiões através da abertura de novos pontos-de-venda. Como preceitos básicos iniciais para a escolha de potenciais pontos-de-venda, destaca-se a necessidade de situar-se em um local que conte com alto fluxo de pessoas, além de ser recomendável que haja consultórios médicos de oftalmologia nas proximidades. É evidente que centros comerciais como

*shoppings centers* fogem a essa regra, devido ao público cativo que foi conquistado ao longo dos anos.

Neste aspecto, surge um importante empecilho para a expansão. Os principais *shoppings centers* de Porto Alegre não possuem espaço para empresas do ramo ótico. Apesar de muitas vezes ser possível observar uma série de pontos-de-vendas desocupados em *shoppings centers* tradicionais, existe o impedimento de abertura de filiais devido ao esgotamento do *mix*, ou seja, ao excesso de óticas já atuantes.

Esta restrição aumenta consideravelmente a dificuldade em elaborar um plano de expansão, sendo a grande dificuldade encontrada pela empresa Óticas Livi, fundada em 1991. Com o objetivo de aumentar a sua participação de mercado, atingir uma maior fatia da população e aumentar o faturamento, o proprietário da empresa iniciou a expansão em 2002.

Atualmente, a empresa Óticas Livi mantém a sua matriz na principal rua do centro de Porto Alegre, a Rua dos Andradas. Em 2002, foi inaugurada a primeira filial, localizada em outra região de característica comercial: a Av. Assis Brasil. Um ano depois, aproveitando uma oportunidade de mercado, foi aberto o primeiro ponto-de-venda localizado em um *shopping center*: o Shopping Total. No final de 2007 e início de 2008, a empresa iniciou um trabalho em duas novas cidades: Canoas e São Leopoldo. Em ambos casos, foram inaugurados pontos-de-venda nos principais *shoppings centers*.

Tendo como visão ser reconhecida como a maior e melhor rede de óticas do estado do Rio Grande do Sul, a busca pela melhor estratégia de expansão se torna imprescindível. Atendendo prioritariamente a um público de classe B, com foco na qualidade do produto, do ambiente e especialmente do atendimento ao cliente, a empresa definiu, em seu planejamento estratégico, a localização dos pontos-de-venda como um dos fatores críticos de sucesso.

Com o sucesso das operações existentes e a conseqüente estabilização financeira da empresa, novas alternativas de expansão foram analisadas, porém sem utilizar uma estratégia definida. Com a impressionante dificuldade de acesso aos *shoppings centers* existentes em Porto Alegre, a empresa passou a observar possibilidades de expansão em outras cidades do estado. Naturalmente, esta

alteração de característica demanda um estudo aprofundado sobre a estratégia de crescimento a ser utilizada.

Assim sendo, este estudo se propõe a analisar o cenário atual e propor uma estratégia de expansão que possibilite o atendimento dos objetivos propostos pelos sócios.

### 3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Kotler (1998, p. 344) define “as empresas que ocupam a segunda, terceira ou classificações mais baixas em um setor, como desafiantes de mercado”. Estas empresas devem definir seu objetivo estratégico, que geralmente é caracterizado principalmente pelo aumento de participação de mercado.

A empresa Óticas Livi iniciou um trabalho de profissionalização da gestão, tendo como objetivo conquistar uma fatia maior do mercado. De acordo com Zook e Allen (2003), expandir um negócio é um processo complexo, experimental e um tanto caótico. A taxa de sucesso de empresas que descobriram uma fórmula replicável é o dobro do percentual apresentado por empresas médias.

Nesta linha, prosseguir a expansão utilizando uma fórmula previamente testada e aprovada é fundamental para o sucesso do negócio. Mantendo o seu posicionamento e sua fórmula que vem apresentando sucesso até o momento, a empresa passou a buscar novas alternativas de expansão, sem possuir uma estratégia definida. Por enfrentar concorrentes já estabelecidos nos principais pontos comerciais da região e que vem buscando uma profissionalização cada vez maior, torna-se essencial a realização de um estudo de plano de expansão.

Utilizando os resultados apresentados por este estudo, espera-se que a diretoria da empresa Óticas Livi obtenha um embasamento mais aprofundado para definir o seu plano de expansão.

## 4 OBJETIVOS

Os objetivos que direcionam o trabalho estão evidenciados a seguir:

### 4.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é elaborar um plano de expansão para auxiliar o crescimento da empresa Óticas Livi.

### 4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

São objetivos específicos deste trabalho:

- Identificar a estratégia utilizada na expansão ocorrida até o momento.
- Analisar as oportunidades do mercado varejista do segmento ótico no Rio Grande do Sul.
- Propor uma estratégia de expansão baseada no posicionamento e na capacidade de investimento da empresa.
- Identificar oportunidades de abertura de novas filiais que atendam às exigências dos gestores.

## **5 REFERENCIAL TEÓRICO**

Para atingir os objetivos propostos por este trabalho, torna-se essencial o embasamento teórico obtido através de uma revisão dos conceitos relacionados ao tema a ser desenvolvido.

### **5.1 DEMANDA**

De acordo com Kotler (1998), marketing começa com necessidades e desejos humanos. As pessoas necessitam de alimentos, ar, água, vestuário e abrigo para sobreviver. Além disso, têm forte desejo por recreação, educação e outros serviços. Têm preferências marcantes por versões e marcas específicas de bens e serviços básicos.

É importante distinguir entre necessidades, desejos e demandas. Necessidade humana é um estado de privação de alguma satisfação básica. As pessoas exigem alimento, roupa, abrigo, segurança, sentimento de posse e auto-estima. Essas necessidades não são criadas pela sociedade ou empresas. Existem na delicada textura biológica e são inerentes à condição humana.

Desejos são carências por satisfações específicas para atender às necessidades. Embora as necessidades das pessoas sejam poucas, seus desejos são muitos. Os desejos humanos são continuamente moldados e remoldados por forças e instituições sociais, incluindo igrejas, escolas, famílias e empresas.

Demandas são desejos por produtos específicos, respaldados pela habilidade e disposição de comprá-los. Desejos se tornam demandas quando apoiados por poder de compra. Por conseguinte, as empresas devem mensurar não apenas quantas pessoas desejam seu produto, mas, o mais importante, quantas realmente estão dispostas e habilitadas a comprá-lo.

#### **5.1.1 Demanda de Mercado**

Mercado é um conjunto de todos os compradores reais e potenciais de um produto. A primeira etapa ao avaliar as oportunidades de marketing é estimar a demanda total do mercado.

Para Las Casas (1993), demanda de mercado é o volume total que um mercado está absorvendo em determinado período considerando determinado ambiente e determinado nível de atividades mercadológicas. Em outras palavras, a soma dos esforços das empresas do mercado para a venda dos produtos resulta na demanda de mercado no momento.

Kotler (1998) afirma que a demanda de mercado para um produto é o volume total que seria comprado por um grupo definido de consumidores em determinada área geográfica, em período de tempo definido, em ambiente de marketing definido, sob determinado programa de marketing.

### **5.1.2 Formas de mensurar a demanda de mercado**

Como parte de seu planejamento, as empresas preparam muitas estimativas do tamanho do mercado. A demanda pode ser mensurada por seis níveis de produto (venda total, venda do setor industrial, venda da empresa, linha de produtos, forma de produtos e item de produto), cinco níveis de espaço (mundo, país, região, território e consumidor) e três níveis de tempo (curto, médio e longo prazo) diferentes.

Cada uma dessas formas de mensurar a demanda atende a um propósito específico. Uma empresa pode prever a demanda a curto prazo para um produto específico com o propósito de encomendar matérias-primas, planejar a produção e tomar dinheiro emprestado. Pode prever a demanda regional para sua principal linha de produtos para decidir se deve adotar uma distribuição regional.

### **5.1.3 Potencial de Mercado**

Conforme Las Casas (1993), potencial de mercado é a capacidade total de um mercado em absorver determinado produto, a uma dada situação econômica. Para Kotler (1998), é o limite abordado pela demanda de mercado, à medida que os gastos de marketing do setor industrial aproximam-se do infinito, para determinado ambiente.

A expressão *determinado ambiente* é crucial no conceito de potencial de mercado. Consideremos o potencial de mercado para automóveis no período de recessão *versus* período de prosperidade. O potencial de mercado é maior durante a fase de prosperidade.

#### **5.1.4 Previsão de Vendas**

Uma das principais razões de uma empresa providenciar pesquisa de marketing é a identificação de oportunidades de mercado. Uma vez a pesquisa estando concluída, a empresa deve, cuidadosamente, avaliar cada oportunidade antes de escolher seus mercados-alvos. Especificamente, ela precisa mensurar e prever o tamanho, crescimento e potencial de lucro de cada oportunidade. As previsões de venda são usadas para o departamento de finanças levantar o dinheiro necessário aos investimentos e operações; para o departamento de manufatura definir os níveis de capacidade e produção de bens; para o departamento de compras adquirir o volume correto de suprimentos; e para o departamento de recursos humanos contratar o número de operários necessários.

A previsão de vendas da empresa é seu nível esperado de vendas, baseado no plano de marketing escolhido e no ambiente de marketing assumido. As previsões de vendas são baseadas em estimativas da demanda.

#### **5.1.5 Potencial de Vendas da Empresa**

É o limite aproximado da demanda da empresa à medida que seu esforço de marketing aumenta em relação aos seus concorrentes. Sem dúvida, o limite absoluto



da demanda da empresa é o potencial de mercado. Os dois seriam iguais se a empresa atingisse 100% do mercado. Na maioria dos casos, o potencial de vendas da empresa é inferior ao potencial de mercado, mesmo quando seus gastos de marketing aumentar consideravelmente em relação aos concorrentes. A razão é que cada concorrente possui um núcleo sólido de compradores leais que não respondem muito aos esforços de outras empresas dispostas a conquistá-los.

## 5.2 VAREJO

Segundo Las Casas (1993), os varejistas são os intermediários que vendem diretamente aos consumidores. Alguns deles realizam suas vendas em lojas, como as de roupas e artigos de moda, enquanto outros realizam seus negócios por mala-direta ou máquinas de vender. Denomina-se varejo lojista aquele que se utiliza de lojas para a venda de seus produtos, enquanto é denominado não-lojista aquele que não as utiliza.

O varejista é, por excelência, um prestador de serviços que, além da venda, seleciona mercadorias, toma providências quanto a crediário, embalagem, serviços de entrega, etc.

De acordo com Parente (2000), varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final. O varejista é qualquer instituição cuja atividade principal consiste no varejo, isto é, na venda de produtos e serviços para o consumidor final.

Para Anderson *et al* (2002) o varejo consiste nas atividades envolvidas na venda de bens e serviços para consumo pessoal para consumidores finais.

Portanto, uma venda a varejo é aquela na qual o comprador é um consumidor final, em oposição a um comprador empresarial ou institucional. Em contraste com as vendas atacadistas, o motivo de compra em uma venda a varejo sempre é a satisfação pessoal ou familiar derivante do consumo final do item comprado.

Nesta mesma linha, Kotler (1998) diz que o varejo inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens e serviços diretamente aos consumidores finais para

uso pessoal. Um varejo ou loja de varejo é qualquer empresa cujo volume de vendas decorre, principalmente, do fornecimento por unidade ou pequenos lotes.

Las Casas (1993) afirma que a implementação do varejo está ligada ao desenvolvimento dos transportes e sua história praticamente atrelada ao desenvolvimento dos veículos que transportaram as gerações através dos tempos. O surgimento e a evolução do *shopping center*, por exemplo, deveu-se principalmente ao desenvolvimento do uso do automóvel que favoreceu a compra descentralizada em bairros.

### 5.2.1 Tipos de Varejo

Existem diversas classificações para os tipos de varejo existentes. Com as constantes mudanças globais que ocorrem, novas organizações varejistas são criadas e desenvolvidas com o objetivo de melhor satisfazer os consumidores finais. Kotler (1998) apresenta os seguintes tipos varejo:

#### a) Lojas de Varejo

- Lojas de Especialidade: vendem uma linha de produtos estreita com um profundo sortimento dentro dessa linha: roupas, materiais esportivos, móveis, floriculturas e livrarias. Podem ser subclassificadas pelo grau de abrangência de sua linha de produtos. Uma loja de roupas seria uma *loja de linha única*; uma loja de roupas masculinas seria uma *loja de linha limitada* e uma loja de camisas masculinas sob medida seria uma *loja superespecializada*.

- Lojas de Departamento: vendem várias linhas de produtos, tipicamente roupas, móveis e utilidades domésticas, em que cada linha é operada como um departamento separado, administrado por compradores especializado.

- Supermercados: relativamente grandes, operam com custo baixo, margem pequena, volume elevado, auto-serviço projetado para atender às necessidades totais dos consumidores em termos de alimentos, produtos de higiene pessoal e de limpeza e produtos para a manutenção do lar.
- Lojas de Conveniência: são lojas relativamente pequenas, localizadas próximo às áreas residenciais, permanecendo abertas além do horário normal e sete dias por semana. Vendem uma linha limitada de produtos de conveniência de alta rotatividade. Seu horário de funcionamento amplo e o fato de os consumidores as procurarem para compras complementares e de última hora as caracterizam como estabelecimentos de preços relativamente altos.
- Lojas de Descontos: vendem mercadorias padronizadas a preços mais baixos porque trabalham com pequenas margens e grande volume. Esta vende *regularmente* suas mercadorias a preços baixos, oferecendo a maioria das marcas nacionais e não produtos inferiores.
- Varejos de Liquidação: compram a preços abaixo do atacado e transferem parte da vantagem aos consumidores. Trabalham com sortimento variável e mutante de produtos de alta qualidade, freqüentemente, pontas de estoque, números e modelos esparsos obtidos a preços reduzidos de fabricantes ou de outros varejistas. Há três tipos importantes de varejos de liquidação: *outlets* de fábrica, varejos de liquidação independentes e clubes de atacadistas.
- Superlojas: o espaço de venda médio das superlojas é de aproximadamente 11.000 metros quadrados. Visam atender à necessidade total dos consumidores para compras rotineiras de alimentos e de itens não-alimentos.
- *Showrooms* de Venda por Catálogo: vendem uma seleção ampla de bens de marcas conhecidas que permitem *markup* alto, giro rápido e

descontos nos preços. Os consumidores escolhem os bens em catálogos, que depois são retirados na área de expedição do *showroom*.

#### b) Varejo sem Loja

- Venda Direta: começou há séculos com mascates itinerantes. Vendem porta a porta, escritório a escritório e em reuniões domiciliares. Há três tipos de venda direta: venda um a um, venda de um para muitos (reuniões) e marketing de multinível (rede).

- Marketing Direto: tem suas raízes na venda pelo correio, mas hoje inclui outras maneiras de atingir pessoas como telemarketing, marketing de resposta direta via televisão e compra eletrônica.

- Venda Automática: as máquinas de vendas são encontradas em fábricas, escritórios, grandes lojas de varejo, postos de gasolina, hotéis, restaurantes e em muitos outros locais. Essas máquinas oferecem aos consumidores as vantagens da venda 24 horas, auto-serviço e ausência de manipulação por terceiros.

- Serviço de Compra: um varejista sem loja atende a consumidores específicos, geralmente, funcionários de grandes organizações. Os funcionários associam-se ao serviço de compra e recebem autorização para comprar de uma lista selecionada de varejistas que concordam em dar descontos aos filiados.

#### c) Organizações de Varejo

- Lojas de Redes Corporativas: dois ou mais estabelecimentos comumente de propriedade e controle centralizados, empregam central de compras e de *merchandising* e vendem produtos similares.

- Rede Voluntária: consiste em um grupo de varejistas independentes patrocinado por um atacadista, engajado em comprar grandes lotes e compartilhar o serviço de *merchandising*.
- Cooperativa de Varejistas: consiste em varejistas independentes que criam uma central de compra e adotam esforços promocionais conjuntos.
- Cooperativa de Consumidores: empresa varejista de propriedade de seus consumidores. Os cooperados contribuem em dinheiro para abrir sua própria loja, votam suas políticas e elegem um grupo para dirigi-la.
- Organização de *Franchising*: associação contratual entre um franqueador e franqueados (empresários independentes que compram o direito de posse e operação de uma ou mais unidades do sistema de franquia).
- Conglomerado de Comercialização: corporação que combina várias linhas de varejo diversificados sob propriedade central, acompanhada de alguma integração de suas funções de distribuição e administração.

### **5.2.2 Papel do Varejo**

Para Parente (2000), o varejista faz parte dos sistemas de distribuição entre o produtor e o consumidor, desempenhando um papel de intermediário, funcionando como um elo entre o nível de consumo e o nível de atacado ou da produção. Os varejistas compram, recebem e estocam produtos de fabricantes ou atacadistas para oferecer aos consumidores a conveniência de tempo e lugar para a aquisição de produtos. Apesar de exercerem uma função de intermediários, assumem cada vez mais um papel pró-ativo na identificação das necessidades do consumidor e na definição do que deverá ser produzido para atender às expectativas do mercado.

Anderson *et al* (2002) defendem que a escolha que o varejista faz pelas prestações de serviço que tem a oferecer faz qualquer escolha de produto mais ou menos atraente para o mercado-alvo escolhido. Assim sendo, definem os seguintes serviços prestados pelo varejo:

- a) Divisão de Quantidades: uma das funções clássicas de um intermediário no setor de varejo é a divisão de quantidades. Os produtores fabricam seus produtos em grandes lotes, mas os consumidores podem querer consumir apenas uma unidade do produto.
- b) Conveniência Espacial: em um sentido geral, os produtos podem ser classificados como bens de conveniência, bens de compra comparada e bens de especialidade. Nesse contexto está implícito até que ponto o consumidor deseja empreender a atividade de busca e compra. Dessa forma, decisões sobre a localização da loja de varejo recebem muita atenção.
- c) Tempo de Espera e de Entrega: os consumidores variam em sua disposição para tolerar produtos esgotados quando fazem compras. Uma demanda intensa por essa prestação de serviço se traduz em uma demanda em que haja o produto em estoque a qualquer momento.
- d) Variedade de Produto: no mundo do varejo, a prestação de serviço da variedade do produto é representada por duas dimensões. A *variedade* descreve as classes de produtos genericamente diferentes que formam a oferta de produto, ou seja, a amplitude das linhas de produto. O termo *sortimento*, por outro lado, se refere à profundidade de marcas de produtos ou modelos oferecidos em cada categoria genérica de produto.
- e) Possibilidade de Serviço ao Cliente: praticamente, todas as inovações do varejo no século XX dependeram, com maior ou menos intensidade, da manipulação da variável serviços ao cliente. O varejo é um dos poucos setores que ainda é mão-de-obra intensiva, apesar de o ser cada vez menos.

### **5.2.3 Decisões de Marketing de Varejo**

Kotler (1998) afirma que os varejistas atuais estão ansiosos para encontrar novas estratégias de marketing para atrair e manter consumidores. No passado, isto era possível oferecendo-se localização conveniente, sortimento de bens especiais ou exclusivos, serviços mais amplos ou melhores que os concorrentes e cartões de crédito de loja para favorecer as compras a prazo. Hoje, muitas lojas oferecem sortimentos similares: marcas nacionais são agora encontradas na maioria das lojas de departamentos, varejos de venda em massa e lojas de descontos. Os fabricantes de marcas nacionais, em sua orientação por volume, espalham seus produtos em todos os pontos-de-venda disponíveis. O resultado é que as lojas de varejo e outros tipos de varejo têm crescido e estão cada vez mais parecidos.

A diferenciação dos serviços também não existe mais. Muitas lojas de departamentos têm ampliado seus serviços, o mesmo ocorrendo com muitas lojas de descontos. Os consumidores se tornaram mais espertos e mais sensíveis a preço. Não vêem mais razão para pagar mais por marcas idênticas, principalmente quando as diferenças entre os serviços estão diminuindo. Não necessitam mais de cartões de crédito de loja porque os cartões de crédito bancários se tornaram cada vez mais aceitos por todas as lojas. Por todas essas razões, muitos varejistas, hoje, estão repensando suas estratégias de marketing.

Nesta lógica de mudanças contínuas e necessidade de desenvolvimento de novas estratégias, torna-se essencial a análise das diferentes decisões de marketing a serem tomadas pelos varejistas.

#### **5.2.3.1 Decisão de Mercado-alvo**

Para Kotler (1998), a decisão mais importante de um varejista diz respeito ao mercado-alvo. A loja deve focar compradores de grande, médio ou pequeno poder de compra? Os compradores-alvos desejam variedade, sortimento profundo ou conveniência? Até que o mercado-alvo seja definido e seu papel delineado, o

varejista não pode tomar decisões consistentes sobre o sortimento de produtos, decoração da loja, mensagens e mídias de propaganda, níveis de preço, etc.

Segundo Parente (2000), as empresas dispõem de cinco alternativas básicas para selecionar mercados-alvos:

- a) **Concentração em Segmento Único:** a empresa seleciona uma linha de produtos (ex: móveis de cozinha) direcionada para um segmento específico (ex: domicílios de alta renda). Essa alternativa proporciona um conhecimento mais profundo das necessidades dos consumidores, porém apresenta um risco maior para a empresa, já que o segmento selecionado poderá receber mais concorrentes, ou alguma modificação nas variáveis ambientais poderá tornar o mercado menos atraente.
- b) **Especialização Seletiva:** nessa alternativa, a empresa escolhe algumas linhas de produtos, direcionadas para diferentes segmentos, sem necessariamente apresentar uma sinergia entre os segmentos ou linhas de produto. Cada segmento, entretanto, deverá proporcionar resultados atraentes de vendas e lucros.
- c) **Especialização de Linha de Produto:** existem varejistas que concentram suas atividades em uma linha de produto, procurando atender às necessidades de muitos segmentos de consumidores. Como exemplo dessa alternativa, podem ser citadas lojas que vendem uniformes para trabalho, para consumidores das mais variadas profissões.
- d) **Especialização de Mercado:** aqui, o varejista especializa-se em atender a várias necessidades de certo segmento de consumidores, procurando servi-los com várias linhas de produtos.
- e) **Cobertura Total de Mercado:** nessa alternativa, o varejista pretende atender, com várias linhas de produtos, às diversas necessidades da maioria dos segmentos de consumidores.

#### 5.2.3.2 Decisão de Sortimento de Produto e de Suprimento



Kotler (1998) afirma que o sortimento de produtos de um varejista deve atender às expectativas de compra do mercado-alvo. De fato, trata-se de um elemento-chave da batalha competitiva entre varejistas similares. O varejista tem que decidir sobre a amplitude de seu sortimento de produtos (estreito ou amplo) e profundidade (superficial ou profundo).

Conforme Parente (2000), a amplitude da variedade refere-se ao número de categorias, subcategorias e segmentos de produção que uma loja comercializa. Uma loja de confecções, por exemplo, concentra suas vendas em algumas categorias de produtos (ex: saias, blusas, vestidos, conjuntos) direcionadas apenas para o segmento feminino. Essa loja teria assim uma variedade de amplitude “estrita”. Já outra loja de confecções oferece uma variedade com maior amplitude (“larga”), vendendo produtos de categorias para o segmento masculino, feminino e infantil.

A profundidade refere-se ao número de marcas e itens dentro de uma certa categoria (ex: sabonetes) ou subcategoria (ex: sabonetes líquidos) de produtos. Algum supermercado, por exemplo, pode apresentar na categoria sabonetes, 30 itens (considerando diferentes marcas, fragrâncias, cores, tamanhos, tipos), sendo 4 sabonetes líquidos, enquanto uma outra loja pode oferecer um número bem maior – respectivamente, 80 sabonetes, sendo 22 na subcategoria de sabonetes líquidos. A primeira loja apresenta uma profundidade pequena, enquanto a outra tem grande profundidade.

Ao apresentar estas duas dimensões, o autor apresenta quatro possíveis estratégias básicas de variedade:

- a) Amplitude Estreita e Profundidade Pequena: de todas as quatro estratégias, essa é a que oferece a seleção de produtos mais compacta (em categorias e em itens). Em geral, as empresas que adotam essa estratégia contrabalançam sua variedade limitada oferecendo uma forte vantagem, principalmente, na localização e conveniência de suas lojas.
- b) Amplitude Estreita e Profundidade Grande: essa é a estratégia adotada pelas lojas especializadas, tais como sapatarias, joalherias, livrarias. São lojas que apresentam poucas categorias, mas oferecem uma extensa variedade em cada uma das categorias vendidas. As lojas que adotam essa estratégia conseguem reforçar suas imagem de especialização nas categorias comercializadas, e desenvolvem uma forte fidelidade dos

consumidores, conseguindo atrair consumidores de regiões mais distantes. A desvantagem dessa estratégia é a vulnerabilidade, já que suas vendas dependem de uma ou poucas categorias de produtos. Em mercados de grande porte, como nas grandes regiões metropolitanas ou em grandes *shopping centers*, as lojas especializadas podem conseguir bons resultados.

- c) Amplitude Larga e Profundidade Pequena: essa estratégia procura atender a maior parte das necessidades de compra dos clientes, procurando estocar um pouco de tudo. Nas cidades brasileiras de médio ou pequeno porte, costumam-se encontrar minilojas de departamento, com cerca de 1.000 m<sup>2</sup>, que procuram oferecer uma linha compacta de produtos não alimentícios, incluindo confecções, eletrodomésticos, cine-foto-som, bazar, brinquedos etc.
- d) Amplitude Larga e Profundidade Larga: as lojas que adotam essa estratégia apresentam uma grande variedade de categorias e subcategorias, com grande profundidade em sua variedade, pretendendo atender todas as necessidades do cliente. Essa estratégia possibilita ao varejista fortalecer sua imagem e satisfazer a maioria das necessidades de seus segmentos específicos de mercado.

### 5.2.3.3 Decisão de Serviços e Atmosfera da Loja

De acordo com Kotler (1998), os varejistas devem também decidir sobre o composto de serviços a ser oferecido aos consumidores. O composto de serviços é uma das ferramentas-chave para diferenciar uma loja de outra. O autor apresenta os seguintes serviços típicos oferecidos por varejistas, classificados em três categorias:

- a) Serviço Pré-compra: aceitação de pedidos por telefone, aceitação de pedidos pelo correio, propaganda, vitrinas, exposição interior, ambiente adequado, horário de compra ampliado, desfiles de moda e aceitação de mercadoria usada como entrada.

- b) Serviços Pós-compra: entrega, empacotamento, embalagem para presente, ajustes, devoluções, alterações, personalização, instalações e gravação do nome no produto.
- c) Serviços Complementares: desconto de cheques, informações gerais, estacionamento gratuito, restaurantes, consertos, decoração interior, crédito, banheiro e serviços de berçário.

Parente (2000) também sugere que os serviços oferecidos pelos varejistas podem ser classificados em três categorias, de acordo com o momento do processo de compra do consumidor:

- a) Pré-transação: participam dos três primeiros estágios de compra (identificação da necessidade, busca de alternativa e seleção de alternativa) e são oferecidos ao consumidor antes de ele iniciar a transação. Trata-se de estímulos que servem para atrair o consumidor a efetuar uma transação na loja. Estacionamento, horário de funcionamento, informações, *merchandising* no ponto-de-vendas e contato e experiência com o produto.
- b) Transação: ajudam no estágio da decisão de compra e são os serviços que os varejistas oferecem aos consumidores quando eles estão comprando na loja ou transacionando um negócio. Crediário, embalagem e empacotamento, disponibilidade da mercadoria, rapidez e facilidade no caixa e atendimento do pessoal de vendas.
- c) Pós-transação: estão relacionados com o último processo da compra que é a reação pós-compra e são oferecidos aos consumidores após eles terem realizado a compra do produto ou serviço. Serviços de entrega, ajustes e consertos, montagens e instalações e gerenciamento das reclamações.

Segundo Kotler (1998), a atmosfera da loja é outro elemento disponível no arsenal do varejista. Qualquer loja possui um *layout* físico que facilita ou dificulta a movimentação dos consumidores. Todas as lojas possuem características exclusivas; uma pode ser suja, outra charmosa, uma terceira é ostentosa e uma

quarta é sombria. Elas devem personificar uma atmosfera planejada, ajustada ao mercado-alvo para levar consumidores à compra.

#### 5.2.3.4 Decisão de Preço e Qualidade

Para Parente (2000), preço e qualidade são duas dimensões intimamente interligadas. Dependendo dos segmentos de mercado para os quais esteja direcionado, o varejista irá selecionar um ou mais níveis de preço/qualidade para compor o seu *mix* de produtos.

O posicionamento da empresa nessas duas dimensões consiste em uma das mais importantes definições estratégicas de uma empresa varejista. O mapeamento da empresa varejista e de seus concorrentes nessas duas dimensões (preço e qualidade) deve ser utilizado para identificar como a estratégia do varejista compara-se com as estratégias dos concorrentes.

Segundo Kotler (1998), os preços dos varejistas constituem-se em um fator-chave de posicionamento e devem ser decididos em relação ao mercado-alvo, ao composto de sortimento produto-serviço e à concorrência. Todos os varejistas gostariam de fixar *markups* elevados e atingir altos volumes de vendas, mas, geralmente, as duas coisas não ocorrem em conjunto. A maioria dos varejistas classifica-se no grupo de *markup* elevado e de volume mais baixo (lojas de especialidades refinadas) ou no grupo de *markup* baixo e de volume alto (lojas de vendas em massa ou lojas de descontos).

#### 5.2.3.5 Decisão de Promoção

Parente (2000) ressalta que o composto promocional é um dos elementos que o varejista utiliza não só para atrair os consumidores para suas lojas, mas também para motivá-los às compras. Como todas as outras decisões empresariais, o esforço promocional precisa também estar integrado às outras variáveis do

composto varejista, ou seja, às decisões de ponto, produto, preço, pessoal e apresentação.

Semelhante ao que ocorre em outros setores empresariais, o composto promocional no varejo é a combinação de três programas básicos: propaganda, promoção de vendas e publicidade. Esses três programas devem estar bem articulados para reforçarem-se entre si e conseguirem alcançar os objetivos promocionais da empresa.

De acordo com Kotler (1998), os varejistas usam ampla variedade de ferramentas promocionais para gerar tráfego e compras nas lojas. Fazem anúncios, adotam campanhas de vendas especiais, distribuem cupões de descontos e, mais recentemente, estão instituindo programas de compradores freqüentes, montando quiosques para degustação de alimentos, colocando cupons nas prateleiras ou junto aos caixas. Cada varejista deve usar as ferramentas promocionais que apóiam ou reforçam seu posicionamento de imagem.

#### 5.2.3.6 Decisão de Localização

Conforme Parente (2000), localização consiste em uma das decisões mais críticas para um varejista. Diferente 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 ser modificada. Um erro na seleção de um ponto significa uma enorme desvantagem competitiva para uma loja, exigindo esforços mercadológicos e muitas vezes sacrifícios de margem que levam a prejuízos operacionais.

A seleção da localização irá influenciar a atratividade da loja junto aos consumidores de sua área de influência e, portanto, torna-se fator determinante de seu futuro volume de vendas. O desenvolvimento de uma nova unidade varejista exige recursos extremamente elevados. Uma decisão errada de localização pode significar um enorme desperdício de recursos de uma empresa e até mesmo inviabilizar sua posterior expansão. Por outro lado, a escolha acertada de um ponto torna-se o pré-requisito para uma operação bem-sucedida e rentável, ajudando a assegurar um retorno satisfatório sobre o investimento realizado.

Kotler (1998) afirma que, como os corretores de imóveis, os varejistas estão acostumados a afirmar que as três chaves para o sucesso são “localização, localização e localização”. Por exemplo, os consumidores escolhem de preferência, o banco e o posto de gasolina mais próximos. O problema começa com a seleção das regiões do país onde abrir pontos-de-venda, depois, as cidades específicas e, dentro das cidades, os locais específicos.

Mais detalhes sobre este tópico são abordados no item 5.4 Localização Varejista.

#### **5.2.4 Tendências do Varejo**

Para Parente (2000), o varejo vem assumindo uma importância crescente no panorama empresarial no Brasil e no mundo. À medida que as empresas varejistas se expandem, passam a adotar avançadas tecnologias de informação e gestão, e desempenham papel cada vez mais importante na modernização do sistema de distribuição e da economia brasileira.

O autor afirma que muitos dos atuais modelos de lojas deixarão de existir, milhares de empresas varejistas desaparecerão e muitas outras surgirão. O varejo é certamente uma das atividades empresariais que vem atravessando maior ritmo de transformação, respondendo às modificações do ambiente tecnológico, econômico e social em que está inserido. Algumas das principais tendências que vem impulsionando a transformação no varejo serão comentadas a seguir.

##### **5.2.4.1 Aumento da Globalização e da Consolidação**

Segundo Kotler (1998), com o aumento da globalização os varejistas com formato de loja exclusivo e forte posicionamento de marca estão crescentemente entrando em outros países. Parente (2000) afirma que o ritmo de globalização tornou-se especialmente intenso no varejo brasileiro durante os últimos anos.

Grandes grupos empresariais estrangeiros aportaram no Brasil, com atividades próprias ou em associação com grupos brasileiros.

Parente (2000) também destaca que um pequeno número de empresas estará, cada vez mais, assumindo uma crescente participação no volume dos negócios varejistas. A chegada dos grupos estrangeiros, com vultosos recursos para investir, acelerou o processo da consolidação do varejo brasileiro.

#### 5.2.4.2 Aumento do Poder do Varejo

À medida que a concentração se acentua, e com o surgimento de enormes grupos varejistas, a relação de poder entre fornecedores e varejistas começa a pender a favor do varejista. Muitos fornecedores começam a sentir-se bastante vulneráveis, pela dependência excessiva de alguns grandes varejistas, que começam a impor suas condições de fornecimento, definindo desde a forma de abastecimento até os procedimentos de gestão e processos produtivos que o fabricante deve adotar.

Para Kotler (1998), varejistas superpoderosos estão emergindo com sistemas de informações e poder de compra superiores que os habilitam a oferecer grandes reduções de preços aos consumidores.

#### 5.2.4.3 Polarização: massificação *versus* especialização

Parente (2000) observa uma tendência crescente para a polarização entre varejistas pequenos (especialistas) e varejistas grandes (massificados). Os grandes varejistas assumem um posicionamento de varejo de massa. Em geral, trata-se de empresas de grande porte, que operam em todo território nacional, desenvolvem sofisticados sistemas logísticos e de informação de mercado, e exercem forte poder de barganha com os fornecedores. Os varejistas menores não conseguem as economias de escala ou o poder de negociação dos maiores e, assim, não são capazes de oferecer preços tão competitivos. Para competir no mercado, deverão

optar pela estratégia de “especialização”, já que conhecem profundamente seus consumidores e conseguem especializar-se no atendimento de necessidades específicas de certos segmentos de mercado.

De acordo com Kotler (1998), a crescente concorrência entre tipos de varejo fez com que os varejistas se posicionassem em pontos opostos com relação ao número de linhas de produtos que vendem. Alta rentabilidade e crescimento vêm sendo atingidos por lojas de venda em massa e lojas de especialidade.

#### 5.2.4.4 Aumento da Concorrência de Formatos Substitutos

Segundo Parente (2000), a concorrência não mais é exercida apenas entre varejistas do mesmo formato (ex: padarias *versus* padarias), mas também entre diferentes tipos de varejistas. Muitos varejistas tendem a menosprezar as ameaças das várias alternativas existentes de concorrentes substitutos, e poderão encontrar-se despreparados para enfrentá-los satisfatoriamente. As fronteiras que definem a linha de produtos que cada modelo varejista comercializa tornam-se cada vez mais flexíveis. Assim, muitos diferentes tipos de varejo vendem as mesmas categorias de produtos.

Kotler (1998) segue nesta mesma linha ao constatar que a concorrência é cada vez mais entre tipos diferentes de varejo. Assim, vemos a concorrência entre varejos com e sem lojas. As lojas de descontos, de catálogos e de departamentos concorrem pelos mesmos consumidores.

#### 5.2.4.5 Novos Formatos e Composições Varejistas

Para Parente (2000), o varejo é um dos setores empresariais mais criativos. Constantemente, temos verificado o surgimento de novos modelos e inovações varejistas, como os hipermercados, lojas de conveniência, locadoras de vídeo, supermercados 24 horas, lojas das empresas telefônicas. Existe uma tendência ao varejo integrado, isto é, de dois ou mais varejistas ocuparem um mesmo local,



apresentando novas combinações de lojas, tais como lojas de café dentro de livrarias, padarias junto com farmácias, lojas de conveniência em postos de gasolina, locadoras de vídeo em supermercados. O surgimento de novos formatos vem reduzindo o ciclo de vida das instituições mais tradicionais, que precisam ceder espaço para o desenvolvimento dos novos modelos.

Kotler (1998) reforça este pensamento ao afirmar que constantemente, surgem novas formas de varejo para ameaçar as formas tradicionais.

#### 5.2.4.6 Mudanças nas Características do Mercado Brasileiro

Conforme Parente (2000), o mercado consumidor brasileiro vem atravessando profundas mudanças: aumenta o poder de consumo nas cidades do “interior”, cresce a importância econômica das regiões Norte e Centro-Oeste, diminui a participação dos jovens e aumenta a participação do segmento da terceira idade, a população mais velha adota estilo de vida mais jovial, cresce o número de domicílios com uma só pessoa, melhora o padrão educacional da população, aumenta o número de mulheres no mercado de trabalho, consumidores prestam mais atenção à saúde, à alimentação e ao condicionamento físico.

#### 5.2.4.7 Migração das Classes A, B e C para os Centros de Compras Planejados

Kotler (1998) defende que as lojas de departamento costumavam ser valorizadas pela conveniência de compra em apenas um lugar. Gradualmente, as lojas de departamentos se transferiram para os *shopping centers*, que reúnem ampla variedade de lojas de especialidades e grandes áreas de estacionamento. Agora, as lojas de especialidade estão concorrendo cada vez mais com as lojas de departamento.

No Brasil, Parente (2000) observa que o consumidor está cada vez mais fazendo suas compras de não-alimentos em centros de compras planejados – *shopping centers*. Quando os *shopping centers* começaram a surgir no Brasil, eram

inicialmente direcionados para os consumidores da classe A e B, que gradualmente foram aderindo ao novo formato e deixando de comprar nas lojas de rua. Com a expansão do número de *shopping centers*, eles passaram também a atingir os consumidores da classe C, que foram deixando seus velhos hábitos e se rendendo ao conforto e ao lazer dos *shopping centers*. Essa migração para os *shopping centers* tem dupla implicação. O varejo localizado nos centros comerciais de rua vem-se popularizando e deverá estar cada vez mais adaptado para atender às necessidades dos segmentos de classe baixa. Por outro lado, o conceito de *shopping centers* atinge sua maturidade no Brasil, e passa assim a exigir diferentes modelos, cada um posicionado para atender a diferentes segmentos de mercado, devendo inclusive desenvolver formatos adequados às necessidades das comunidades, predominantemente de classe C.

### 5.3 ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO

Johnson, Scholes e Whittington (2007) definem estratégia como a direção e o escopo de uma organização no longo prazo, que adquire vantagem em um ambiente em mudança através de seus recursos e de suas competências, tendo como objetivo atingir os objetivos dos acionistas. Para Mintzberg *et al* (2006), estratégia competitiva significa ser diferente, escolher um conjunto de atividades diferentes para entregar um mix único de valores.

De acordo com Porter (2004), a estratégia competitiva é uma combinação das metas que a empresa busca e os meios pelos quais ela está procurando atingí-las. Para desenvolver tal estratégia é necessário desenvolver uma fórmula ampla para o modo como a organização competirá, definindo suas metas e políticas para atingir tais metas.

Além disso, apresenta três abordagens estratégicas genéricas, que podem ser utilizadas de forma combinada ou isoladamente, com potencial para superar as demais empresas em uma indústria:

- a) Liderança no Custo Total: exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, busca permanente por redução de custos, controle rígido das despesas e custos, entre outros.
- b) Diferenciação: diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria.
- c) Enfoque: determinar um grupo comprador, um segmento da linha ou um mercado geográfico. A estratégia de enfoque visa atender muito bem o alvo determinado, ao contrário das alternativas anteriores que são voltadas para todo o mercado.

### **5.3.1 Vantagem Competitiva**

Conforme Besanko *et al* (2006), uma empresa apresenta uma vantagem competitiva quando atinge uma taxa maior de lucro econômico do que a taxa média alcançada pelas demais empresas do mesmo mercado.

Para Porter (1992), o fracasso de muitas empresas é conseqüência da falta de capacidade de transformar uma estratégia competitiva geral em ações específicas demandadas para obtenção de vantagem competitiva. Esta vantagem surge do valor criado aos seus clientes pela empresa.

Seguindo esta linha, Johnson, Scholes e Whittington (2007) apresentam oito estratégias competitivas, das quais três estariam fadadas ao fracasso:

- a) Estratégia “sem supérfluos”: pratica preços baixos, oferece poucos benefícios percebidos no produto ou serviço e foca clientes sensíveis a preço.
- b) Estratégia de preço baixo: mantendo os benefícios percebidos similares do produto ou serviço em relação aos concorrentes, procura atingir um preço mais baixo que os demais.
- c) Estratégia híbrida: busca ao mesmo tempo se destacar pela diferenciação e pelo preço mais baixo do mercado..

- d) Estratégia de diferenciação: objetiva oferecer produtos ou serviços que sejam significativamente valorizados pelos compradores e que sejam diferentes dos oferecidos pelos concorrentes.
- e) Diferenciação focada: atua em um segmento de mercado específico, fornecendo muitos benefícios percebidos no produto ou serviço e cobrando um prêmio considerável no preço.
- f) Três estratégias de falha: não fornecem valor percebido em termos de produto, preço ou ambos. A primeira sugere aumentar o preço sem aumentar os benefícios. A segunda tende a ser pior, pois reduz os benefícios e aumenta o preço relativo. Finalmente, a última mantém o preço, mas reduz os benefícios.

Utilizando as abordagens estratégicas genéricas de Porter, Mintzberg *et al* (2006) apresentam dois conjuntos de estratégias para diferenciar o negócio da empresa:

- a) Estratégias de diferenciação: identificam o que a empresa fundamentalmente apresenta de diferente em um determinado mercado. Existem seis maneiras de obter esta diferenciação: preço, imagem, suporte, qualidade, design e não-diferenciação.
- b) Estratégias de escopo: identificam os mercados que as empresas estão buscando, segundo suas próprias visões, adotando a perspectiva do produtor. Dentro deste conjunto, se destacam quatro estratégias: não-segmentação, segmentação, nicho e personalização.

### **5.3.2 Estratégia de Crescimento**

Wright, Kroll e Parnell (2000) afirmam que a empresa deve definir uma estratégia de crescimento que traga um impacto positivo nas vendas ou na

participação de mercado, tendo como conseqüência um aumento do valor da empresa.

Para Kotler (2002), freqüentemente pode se observar nas empresas que os lucros projetados acabam sendo inferiores ao que é desejado pela direção. As empresas usualmente desejam alcançar um crescimento maior do que a situação atual permite. Para que este desejo se torne realidade, existem três opções: crescimento intensivo, crescimento integrado e crescimento diversificado.

### 5.3.2.1 Crescimento Intensivo

A primeira avaliação a ser feita pelos gestores refere-se à possibilidade de melhorar os negócios já existentes. Para que se faça esta análise, é necessário observar não apenas os produtos e mercados atuais, ou seja, aqueles em que a empresa já opera, mas também novos mercados e produtos. Ao seguir tais etapas, o administrador encontrará quatro estratégias de crescimento intensivo: estratégia de penetração de mercado, estratégia de desenvolvimento de mercado e estratégia de desenvolvimento de produto.

#### *5.3.2.1.1 Estratégia de Penetração de Mercado*

Segundo Mintzberg *et al* (2006), as estratégias de penetração atuam a partir de uma base de produtos e mercados já existentes. Para aumentar a participação no mercado, a empresa pode optar pela expansão direta ou pela aquisição de concorrentes. Entretanto, expandir as vendas sem qualquer alteração significativa no mercado ou no produto é a opção mais óbvia e mais difícil de se conseguir sucesso.

Kotler (2002) afirma que existem três abordagens principais para, utilizando os produtos já existentes, aumentar a fatia do mercado em que a empresa trabalha. Uma das possibilidades é estimular os seus clientes atuais a comprarem com maior freqüência, oferecendo vantagens e demonstrando os benefícios resultantes desta mudança. Outra possibilidade é atrair os clientes de seus concorrentes,

preenchendo lacunas deixadas por estes, não somente em termos de produtos, mas também observando condições de pagamento, atendimento e assistência, entre outros. Finalmente, a empresa pode optar por desenvolver novos usuários para os seus produtos, ou seja, transformar não-usuários em clientes.

Para atingir os objetivos destas abordagens, Parente (2000) sustenta que os varejistas empregam táticas como: localizar novas unidades na região, aumentar as atividades de propaganda e promoções de venda, maior competitividade em preços, desenvolver programas de fidelização de clientes, aprimorar *merchandising* no ponto-de-venda, expandir o *mix* de produtos e ampliar a gama de serviços.

#### *5.3.2.1.2 Estratégia de Desenvolvimento de Mercado*

A estratégia predominante é a elaboração de mercado que, de acordo com Mintzberg *et al* (2006), significa promover produtos existentes em novos mercados, ou seja, expandir o escopo da organização encontrando novos segmentos de mercado.

Kotler (1998) diz que ao utilizar esta estratégia, a empresa estará procurando novos mercados que podem ser atendidos com seus produtos atuais. Para atingir tal objetivo, a empresa pode optar por vender não apenas aos consumidores, mas também a fabricas e escritórios. Outra alternativa é a procura de novos canais de distribuição. Ao invés de vender somente em lojas especializadas, a empresa pode optar por oferecer seus produtos em lojas de departamento, por exemplo. Existe ainda a possibilidade de expandir o atendimento em termos geográficos, atendendo consumidores de outras regiões.

Para Parente (2000), uma das principais alternativas para implementar essa estratégia é a busca de novos mercados geográficos, que consiste na expansão por meio da identificação de novas localizações de lojas dentro das áreas geográficas não servidas previamente. Essa é uma alternativa de expansão praticada pela maioria das empresas.

#### *5.3.2.1.3 Estratégia de Desenvolvimento de Produto*

Mintzberg *et al* (2006) definem esta estratégia como a oferta de produtos novos ou modificados na mesma área de negócios básica. De acordo com Kotler (1998), atuando no mesmo mercado, mas desenvolvendo novos produtos, as organizações encontram outro tipo de estratégia de crescimento. Este desenvolvimento pode ocorrer a partir de melhorias na qualidade, serviço agregado ou até uma experiência de compra diferenciada.

#### *5.3.2.1.4 Estratégia de Expansão Geográfica*

Por fim, existe a estratégia de expansão geográfica. Segundo Mintzberg (2006), esta é uma forma importante de desenvolvimento de mercado, ao levar produtos existentes para novas áreas geográficas. Esta estratégia refere-se não apenas a outros países, mas também no próprio bairro ou mesmo rua.

#### 5.3.2.2 Crescimento Integrado

Através da identificação de potenciais integrações, a empresa pode obter mais fontes de receita. Esta integração pode ocorrer de três formas diferentes: integração para trás, através da incorporação de um ou mais fornecedores; integração para a frente, comprando atacadistas ou varejista; e integração horizontal, ao incorporar concorrentes.

#### 5.3.2.3 Crescimento Diversificado

Ao identificar uma oportunidade fora dos seus negócios atuais, atuando em um mercado novo com um produto novo, a empresa estará utilizando a classe de crescimento diversificado. Para obter sucesso neste empreendimento, existem três tipos de estratégias de diversificação. A estratégia de diversificação concêntrica

consiste em buscar novos produtos que tenham sinergia com os produtos atuais. Já a estratégia de diversificação horizontal representa a procura de novos produtos que satisfaçam seus consumidores atuais, não relacionados com os produtos já trabalhados. Por último, sendo um tanto mais complexa, a estratégia de diversificação conglomerada apresenta a oportunidade de buscar novos negócios não relacionados com a tecnologia, o mercado e os produtos atuais da empresa.

#### 5.4 LOCALIZAÇÃO VAREJISTA

Segundo Parente (2000), como todas as demais decisões do composto varejista, a seleção da localização deverá ser consistente com o posicionamento mercadológico adotado pela empresa, levando em conta os segmentos que constituem seu mercado-alvo.

Lojas de confecção sofisticada localizam-se em *shopping centers*, de regiões de alta renda, enquanto uma loja de confecções direcionada para a classe D conseguirá maior sucesso quando localizada em centros comerciais freqüentados por segmentos de baixo nível econômico.

Um dos grandes dilemas enfrentados pelos grandes varejistas, segundo Kotler (1998), é o seguinte: instalar várias pequenas lojas em muitos locais ou lojas maiores em alguns locais. De modo geral, o varejista deve abrir o maior número possível de lojas em cada cidade ou região para obter economia de escala com promoção e distribuição.

##### 5.4.1 *Trading Area*

Para Dias (1993), o termo *trading área* (área de influência) é utilizado para descrever o mercado potencial de consumidores para determinada loja em determinada localização.

Refere-se à força de atração de uma loja sobre os consumidores a sua volta. Essa força de atração costuma ser muito grande sobre a circunvizinhança próxima e



vai diminuindo de intensidade à medida que o domicílio do consumidor vai se distanciando do ponto de venda. É claro que há exceções, que são função do tipo de loja e da linha de produto que oferece. Segundo Kotler (1998), quanto maiores as lojas, maiores suas áreas de atração.

#### 5.4.1.1 Classificações

O conceito de *trading área*, fica mais claro ao observamos as classificações propostas por Dias (1993):

- a) *Trading área* primária: é aquela região geográfica próxima da loja e que é responsável por algo entre 55 e 70% do potencial de clientes da loja.
- b) *Trading área* secundária:: é a área geográfica imediatamente próxima, mas fora da *trading área* primária e que em geral representa 15 a 25% do potencial de consumidores da loja.
- c) *Trading área* terciária: trata-se de uma área ampla, geograficamente próxima e fora da *trading área* secundária, que pode responder algo entre 5 e 30% do potencial de consumidores da loja.

O consumidor estará mais disposto a ir com muita freqüência comprar em determinado ponto de venda pelo fato de este ponto localizar-se muito próximo de sua residência (ou local de trabalho). Considerando ainda uma loja que venda essencialmente bens de alta freqüência de substituição, poderíamos afirmar que seu desempenho na *trading area* secundária costuma ser pobre. Os consumidores estariam mais dispersos, distantes e menos predispostos a andar mais ou gastar um tempo significativo para se locomoverem até ela.

#### 5.4.1.2 Fatores que Influenciam a *Trading Area*

Parente (2000) cita uma série de fatores que influencia o tamanho da *trading area* de uma loja, como:

- a) Linha de Produtos: lojas que vendem produtos de conveniência.
- b) Tamanho da Loja: lojas maiores apresentam, em geral, uma maior variedade, mais conforto e serviços e preços competitivos, conseguindo assim uma maior capacidade de atrair clientes.
- c) Densidade Populacional: uma maior densidade populacional vem, em geral, acompanhada de maior lentidão no tráfego, fator que restringe a extensão da área de influência.
- d) Concorrência: dependendo das características da concorrência, ela pode ampliar ou restringir a extensão da área de influência. Quando a concorrência está próxima, porém não junto a um varejista, ela intercepta o fluxo de clientes que vai para uma certa loja, reduzindo, portanto, seu poder de atração e sua área de influência. Quando concorrentes estão localizados muito próximos, por exemplo, em uma mesma praça, ou dentro de um mesmo *shopping center*, eles tendem a ser percebidos como fazendo parte de um único complexo varejista, com uma variedade mais ampla, e conseguem, assim, exercer maior poder de atração.

#### **5.4.2 Tipos de Localização Varejista**

Conforme Parente (2000), no processo de localizar novas unidades varejistas, as empresas enfrentam uma decisão também de caráter estratégico, que consiste na seleção do tipo de localização que a nova loja deverá adotar. Desta forma, o autor propõe as principais alternativas verificadas.

##### **5.4.2.1 Centro Comercial Não Planejado**

Os centros comerciais não planejados, como o nome indica, são conglomerados varejistas que tiveram uma evolução espontânea, em geral desenvolvidos em locais de concentração demográfica e em torno das intersecções da malha viária das cidades.

Dependendo do porte e da localização, os centros comerciais não planejados podem ser classificados em três tipos:

- a) Zona Comercial do Centro da Cidade: a zona comercial do centro da cidade tem sido desenvolvida ao redor da região para onde convergem os sistemas de transporte público. Em geral, é o complexo comercial não planejado mais importante das cidades. A grande quantidade e variedade de lojas localizadas no centro comercial das cidades tem atraído um forte movimento de consumidores para essa região. O movimento de pedestres que circulam nas ruas comerciais do centro é também reforçado pelos terminais de transporte coletivo, assim como pelo grande contingente de população que trabalha nas empresas localizadas na região.
- b) Zona Comercial de Bairro: é o aglomerado comercial localizado em regiões além do centro da cidade. À medida que as maiores cidades foram crescendo e espalhando-se geograficamente, varejistas começaram a localizar-se em alguns bairros residenciais, em intersecções e vias de intensa circulação de transporte coletivo, replicando, gradualmente mas em escala menor, o composto varejista localizado no centro da cidade. Esses centros são caracterizados por uma grande variedade de tipos e ramos varejistas de lojas de compra comparada, algumas lojas especializadas e também unidades varejistas tipo conveniência e um razoável número de agências bancárias.
- c) Zona Comercial de Vizinhança: nas cidades de grande porte existe também um grande número de aglomerados varejistas menores, chamados de zonas comerciais de vizinhança, localizados em torno das principais intersecções viárias de regiões predominantemente residenciais. São formadas por um pequeno complexo de lojas direcionadas para a comercialização de produtos de conveniência. Segundo KOTLER (1998),

contêm um conjunto de lojas que atendem às necessidades normais da vizinhança por alimentos, ferramentas, lavanderia e gasolina.

#### 5.4.2.2 Centro Comercial Planejado

De acordo com Parente (2000), o centro comercial planejado, como o nome sugere, indica um empreendimento desenvolvido especificamente para formar um complexo comercial integrado, composto de várias unidades varejistas que oferecem uma linha de produtos variadas e complementar. Dentre os vários formatos de centros comerciais planejados, os mais importantes são os *shopping centers*.

Os *shopping centers* vêm assumindo uma crescente importância no varejo e exercendo expressiva influência na vida de boa parte da população brasileira. São locais não só para compras, mas também para lazer, alimentação e socialização.

Semelhante a classificações adotadas em outros países, a Associação Brasileira de Shopping Centers (Abrasce) identifica no Brasil seis tipos de *shopping centers*:

- a) *Shopping* Regional: são complexos varejistas de grande porte, que atendem às necessidades de uma grande região geográfica. Apresentam um complexo de lojas que oferece mercadorias em geral e serviços completos e variados, sendo geralmente fechado, com as lojas voltadas para um *mall* interno.
- b) *Shopping* Comunitário: caracterizado por um porte médio, geralmente oferece um sortimento amplo de vestuário e outras mercadorias. Entre as âncoras mais comuns estão os supermercados e as lojas de departamento.
- c) *Shopping* de Vizinhança: são complexos varejistas de menor porte, projetados para fornecer conveniência na compra das necessidades do dia-a-dia dos consumidores de certa “vizinhança”. Têm, em geral, como âncora um supermercado, apoiado por lojas que oferecem outros artigos de conveniência.

- d) *Shopping Especializado*: se especializam em uma certa linha de produtos, como decoração, moda, esportes ou automotivos.
- e) *Outlet Center*: consiste, em sua maior parte, em lojas de fabricantes vendendo suas próprias marcas com desconto.
- f) *Festival Center*: está quase sempre localizado em áreas turísticas e é basicamente voltado para atividades de lazer.

Outros tipos de centros comerciais planejados são encontrados em locais como: aeroportos, estações rodoviárias, postos de gasolina e hipermercados.

### **5.4.3 Estratégias de Localização**

Para Kotler (1998), em vista do dilema entre alto tráfego e aluguéis elevados, os varejistas devem decidir sobre as localizações mais vantajosas para instalar seus estabelecimentos. Parente (2000) defende que as decisões de localização envolvem duas principais etapas: decisões estratégicas e decisões táticas.

#### **5.4.3.1 Decisões Estratégicas**

Também chamadas de decisões de macrolocalização, devem nortear a definição das grandes diretrizes que orientam a expansão da empresa. Nesse nível, procura-se responder a questões como:

- a) Concentrar a expansão de novas unidades em uma região (para fortalecer posição competitiva em um único Estado ou metrópole) ou adotar maior dispersão geográfica (diluindo nosso risco pela presença em diversos Estados)?
- b) Em quais cidades ou regiões da cidade concentrar o esforço de localizar novas unidades?

- c) Em quais segmentos de mercado ou alternativas de localização o posicionamento mercadológico da loja deverá encontrar maior receptividade?

#### 5.4.3.2 Decisões Táticas

Também chamadas de decisões de microlocalização, tratam da avaliação e da seleção de pontos específicos, procurando responder questões como:

- a) Qual tipo de localização é mais adequada à nossa atividade varejista? Será uma loja localizada em um *shopping center*, no centro da cidade, ou uma loja isolada?
- b) Qual a demanda de mercado e a estimativa de vendas para um ponto específico?
- c) Como a nova localização deverá afetar as vendas das outras lojas?

#### 5.4.4 Análise e Avaliação de Pontos Comerciais

Após definir com clareza as grandes linhas estratégicas das regiões com prioridade e dos tipos de localização mais adequados, os gestores passam ao momento de selecionar pontos específicos para a expansão. Durante esta seleção, procura-se estimar a capacidade de atração de clientes de cada opção.

Kotler (1998) afirma que os varejistas podem avaliar a eficácia de lojas comerciais específicas examinando quatro indicadores:

- a) Número de pessoas que passam pelo ponto em um dia normal.
- b) Porcentagem de pessoas que entram na loja.
- c) Porcentagem das pessoas que compram.

d) Média de gasto por compra.

Parente (2000) sugere que seja criado um *checklist*, a partir dos seguintes fatores essenciais para o sucesso de um novo empreendimento:

a) Potencial da Demanda

- População e Renda da Área de Influência: esses dois fatores determinam o potencial de consumo na região.
- Densidade da Demanda: esse fator deve refletir não só a densidade populacional, mas também o percentual de população que faz parte do público-alvo.
- Número e Tipo de Pessoas: o número e o perfil das pessoas que passam em frente da loja. É desejável que o perfil destas pessoas seja compatível com o posicionamento mercadológico da loja.
- Disponibilidade de Transporte Público: é um fator que exerce forte influência na atratividade de uma unidade varejista.

b) Facilidade de Estacionamento

- Número e Quantidade de Vaga: a disponibilidade e a qualidade dos estacionamentos é um fator fundamental para o sucesso da maioria das instituições varejistas.
- Distância para o Ponto: a distância entre o estacionamento e a loja também é outro fator que pode influenciar a atratividade de uma loja.

c) Concorrência

- Número de Concorrentes: em geral, um número menos de concorrentes é um fator que contribui para tornar um ponto mais atraente.
- Pontos e Força dos Concorrentes: concorrentes maiores e mais fortes tendem a prejudicar a atratividade de uma certa localização varejista.
- Atração Cumulativa (ou Divisiva) da Concorrência: nos casos em que o número de concorrentes não é excessivo, ocorre o positivo efeito cumulativo da atratividade. Em outras situações, a presença de concorrentes acaba trazendo um efeito “divisivo”, prejudicando o desempenho dos concorrentes.

#### d) Características e Vocação Varejista

- Afinidade no Posicionamento de Marketing: as características socioeconômicas e demográficas da região irão determinar o grau de adequação entre a região e o posicionamento de marketing adotado por certo varejista.
- Compatibilidade com Outros Varejistas: o varejista deverá analisar a composição varejista em torno do ponto, ou seja, avaliar as características dos seus vizinhos, baseado no princípio de que lojas semelhantes ou complementares alavancam a atratividade de uma região.

#### e) Localização Específica

- Visibilidade: é um fator fundamental de sucesso para o varejista, pois reforça a presença da loja para os clientes, servindo de estímulo para ser visitada. A visibilidade reflete o grau de facilidade e a intensidade com que a loja é percebida pelos clientes motorizados ou pelos pedestres.



- Posição do Ponto: a qualidade da posição do ponto está também associada ao binômio visibilidade e tráfego. É dentro desse princípio que lojas localizadas em esquinas são mais atrativas, pois conseguem maior visibilidade e também maior volume de tráfego de pedestres ou de veículos.
  
- Tamanho e Forma: diferentes tipos de varejo apresentam diferentes necessidades em termos de tamanho e características de ponto. O formato do ponto pode também ter um impacto na facilidade de acesso à loja.
  
- Condição, Idade e Forma da Construção: são fatores de grande importância, especialmente quando o varejista compra ou aluga prédios já existentes.

## 5.5 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO

Para auxiliar a construção do roteiro de entrevistas com gestores de empresas varejistas, apresentado no capítulo 6 Metodologia, foram identificados alguns pontos relevantes do referencial teórico.

Inicialmente, ficou evidenciada a importância da definição da estratégia de crescimento para direcionar a expansão da empresa. A imparcialidade, ou seja, o abandono, se possível, dos componentes passionais durante o desenvolvimento deste processo de definição da estratégia também impacta de forma significativa no resultado do projeto de expansão. Além disto, é essencial que todos os participantes deste processo tenham suas atribuições e papéis claramente definidos.

Do lado das especificidades da expansão de empresas varejistas, a localização do ponto-de-venda é destacada como um fator crítico de sucesso pelos diferentes autores examinados. Dessa forma, o processo de decisão da localização, apontando os principais atributos do ponto de venda, bem como um conjunto de critérios para a avaliação das diferentes opções locacionais, são componentes importantes a serem considerados.

## 6 METODOLOGIA

Visando atingir os objetivos propostos neste trabalho, foi necessária a adoção de uma metodologia de pesquisa que permita o desenvolvimento do estudo. Conforme Malhotra (2001), a pesquisa de marketing tem como objetivo melhorar a tomada de decisões relacionadas à identificação e solução de problemas de marketing. Por se tratar de um plano de expansão, neste estudo foi utilizada a pesquisa para solução de problemas, mais especificamente a pesquisa de distribuição focada na localização de pontos de varejo.

Em um conceito amplo, pode-se classificar as pesquisas como exploratórias ou conclusivas. Por se tratar de novo plano, neste estudo foi adotada a pesquisa exploratória qualitativa, observando suas características de processo flexível e não-estruturado e utilizando amostra pequena. De acordo com Gil (1991), as pesquisas exploratórias têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições.

Malhotra (2001) afirma que os dados secundários e a pesquisa qualitativa formam a parte preponderante do projeto de pesquisa, quando não se trata de pesquisa quantitativa ou conclusiva. Sendo assim, foram utilizados os dois tipos de dados secundários: internos, através dos dados de processos de expansão já ocorridos anteriormente na empresa, e externos, utilizando o conhecimento e experiência adquiridos por gestores de outras empresas de porte pequeno e médio. Além disso, foram analisados artigos e capítulos de livros, especialmente aqueles referentes aos temas de varejo e estratégia de crescimento.

Sendo este um estudo não-secreto, a abordagem direta foi utilizada, ou seja, os respondentes estavam cientes dos objetivos do trabalho. Para obtenção dos dados qualitativos, foram efetuadas entrevistas em profundidade, seguindo o roteiro apresentado no Apêndice A, com gestores de empresas varejistas e profissionais especializados no setor de expansão. Inicialmente foram realizadas três reuniões formais com Diretor Geral da empresa estudada, visando compreender a situação atual e os processos anteriores de expansão. Durante o desenvolvimento do trabalho, ocorreram diversas reuniões informais, nas quais o Diretor Geral apresentou sua visão sobre especificidades do processo de expansão e destacou as principais dificuldades enfrentadas. Após, durante o período de 08 a 29 de maio,

foram feitas quatro entrevistas com diretores de outras empresas varejistas de porte similar, tendo como objetivo avaliar as estratégias de expansão utilizadas. Com a finalização das entrevistas, foi agendado uma reunião para análise dos resultados com o Diretor Geral da empresa Óticas Livi, na qual foram debatidos os casos de sucesso observados e a aplicabilidade de alguns modelos. Além disso, foram expostas algumas restrições de teor pessoal, que deveriam ser respeitadas no plano de expansão proposto.

Para aproveitar os dados obtidos com a maior eficácia possível, a análise e interpretação dos mesmos se deram a partir do referencial teórico apresentado neste estudo. Além disso, os dados foram interpretados de forma comparativa com empresas varejistas de porte semelhante. O plano de expansão apresentado na conclusão deste estudo objetiva garantir vantagens imediatas para a empresa Óticas Livi, oferecendo uma maior segurança neste processo de crescimento.

## 7 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Neste capítulo apresenta-se o resultado das entrevistas em profundidade realizadas, aliando o conhecimento e experiência prática apresentados pelos entrevistados à revisão teórica.

### 7.1 PERFIL DAS EMPRESAS E DOS ENTREVISTADOS

Visando analisar uma realidade próxima da empresa estudada, foi definido um critério para a escolha dos entrevistados. Para participar deste projeto, as empresas deveriam existir a mais de cinco anos, objetivando evitar casos de sucesso momentâneos, ocasionados por fatores externos. Além disso, para manter a proximidade em relação ao porte, foram selecionadas empresas que possuam no mínimo cinco e no máximo quinze pontos-de-venda. Como critério de região, foram escolhidas empresas que atuem na mesma área que as Óticas Livi, ou seja, Porto Alegre e sua região metropolitana.

Para complementar, todos os entrevistados são sócios majoritários de suas empresas, fato essencial para obter a maior precisão, profundidade e transparência nas informações.

A primeira empresa a ser analisada foi a Audiu's Car, atuante no mercado de som automotivo. Iniciada há seis anos, possui seis lojas em Porto Alegre e Viamão. Além de quatro lojas situadas em zonas comerciais de bairro e uma loja situada no estacionamento de um *shopping center*, esta entrevista apresentou um outro tipo de localização: supermercado, onde está localizada a loja de Viamão. O entrevistado, senhor Rui Bittencourt, possui quatro lojas próprias e duas franqueadas.

Após conhecer o ponto-de-vista de um franqueador, surgiu a necessidade e o interesse de analisar a visão de um franqueado. Sendo assim, a segunda entrevista realizada foi com o senhor Manoel Pimentel, proprietário de cinco franquias de Porto Alegre da rede O Boticário. Tendo aberto a primeira franquia há vinte e dois anos, este franqueado possui três lojas em *shopping center*, uma loja na zona comercial do centro e uma loja em supermercado.

Observando o forte e consistente crescimento apresentado pela sua empresa, foi entrevistado o senhor Alcides Debus, proprietário da rede Rabusch. Atuando nas mesmas cidades que as Óticas Livi, esta empresa está presente em doze pontos-de-venda, sendo sete em *shopping center*, um na zona comercial do centro e quatro em zonas comerciais de bairro. Apesar de ter estudado durante dois anos o modelo de franquia, o proprietário manteve a opção de expandir somente com lojas próprias.

A última entrevista realizada ocorreu com a proprietária do Café do Porto, senhora Ana Cláudia Bestetti. A escolha desta empresa deveu-se às estratégias inovadoras de expansão apresentadas na região. Além da loja-conceito existente em uma zona comercial de bairro, a rede está presente em duas unidades da Unimed, sendo uma delas localizada dentro de um *shopping center*, e em um prédio comercial. Além disso, será aberta a primeira filial no formato de franquia, dentro de um novo *shopping center* de Porto Alegre.

## 7.2 ESTRATÉGIAS DE EXPANSÃO

Em relação à estratégia de expansão, foram propostos modelos através de franquias e lojas próprias:

*“Meu sonho de consumo é administrar somente a franquia, sem ter lojas próprias.”* (Rui Bittencourt)

*“O Boticário tem uma estratégia agressiva, de ocupar espaços, não deixar espaço para a concorrência. Tenho proposta de abertura de duas novas lojas, [...] dentro da franquia, a preferência era de quem tinha a loja mais próxima, hoje existe uma ordem entre os franqueados da região, agora chegou minha vez.”* (Manoel Pimentel)

*“A idéia é fazer franquia de lojas maiores e abrir lojas próprias menores, no mesmo estilo das existentes. Lojas menores são mais fáceis de administrar, tem um custo baixo [...] Unimed e prédios comerciais se valorizam com a existência de um café, então nós conseguimos um custo bem mais baixo.”* (Ana Claudia Bestetti)

*“Eu estudei este modelo (franquia) durante dois anos. A estrutura tem que ser muito completa, é difícil administrar a marca [...] é muito difícil encontrar franqueados com potencial para manter a qualidade, profissionais sem vícios.” (Alcides Debus)*

Complementando a questão estratégica da expansão, discutiu-se o tipo de localização varejista:

*“A loja de rua depende do cliente ir na loja, por isso dou preferência por abrir em shopping, supermercado ou algum centro comercial, para aproveitar o fluxo de pessoas [...] tem mais segurança, conveniência” (Rui Bittencourt)*

*“As lojas de ruas e as lojas de shopping tem suas vantagens e desvantagens, não tenho preferência.” (Alcides Debus)*

### 7.3 ESCOLHA DA LOCALIZAÇÃO

Com o objetivo de definir como funciona o processo de escolha da localização dos novos pontos-de-venda, foram determinados três aspectos principais, citadas a seguir:

- Pessoas ou cargos envolvidos no processo:

*“Acho que isso é uma coisa que faço muito bem, então faço sozinha, não contrato consultoria”. (Ana Claudia Bestetti)*

*“Tenho uma assessora especial pra escolha da localização” (Alcides Debus)*

*“É um processo de parceria do franqueado com o franqueador. O franqueador proporciona a pesquisa e o franqueado analisa e toma a decisão, com o conhecimento da região.” (Manoel Pimentel)*

- Quesitos mais importantes:

*“O fluxo de pessoas. Nosso produto é de compra por impulso, então prefiro um shopping center ou um supermercado [...] o custo é mais alto, mas o retorno também.”* (Manoel Pimentel)

*“Eu procuro atingir todas as regiões da cidade [...] sul, norte, leste [...] de preferência onde já tenha alguém (concorrente) trabalhando, é mais fácil quando já tem.”* (Rui Bittencourt)

*“Claro que todo mundo quer alto fluxo de pessoas, vitrine grande [...] mas nós avaliamos o potencial da região, e não só do ponto em si.”* (Alcides Debus)

*“É muito importante o fluxo de pessoas a pé, de carro não adianta [...] as pessoas não vão de carro tomar um café. Mas é importante ver a questão sócio-econômica também, não só a parte financeira, mas também a parte cultural, dos hábitos.”* (Ana Claudia Bestetti)

- Avaliação dos potenciais pontos-de-venda

*“O Boticário apresenta uma pesquisa de densidade demográfica e renda da região.”* (Manoel Pimentel)

#### 7.4 REPETIÇÃO DA FÓRMULA DE SUCESSO

Partindo do pressuposto que as empresas em expansão já tenham obtido sucesso nas operações existentes, foi levantada a questão de como repetir o sucesso nos novos pontos-de-venda:

*“Nós mantemos a mesma qualidade do produto e do atendimento, que é difícil [...] transferimos funcionários que já estejam há algum tempo na empresa, como*

*promoção. Mantemos o mesmo layout de cadeiras e mesas, as mesmas cores.”*  
(Ana Claudia Bestetti)

*“Eu sempre mando alguém que já trabalhe comigo para a loja nova. Como o Boticário já tem uma marca conhecida, fica mais fácil, as pessoas acham ótimo que abriu uma loja mais perto delas.”* (Manoel Pimentel)

*“Depende da região, eu adapto os produtos [...] por exemplo, na loja do Moinhos (Shopping Moinhos) eu coloco produtos mais caros, na loja de Viamão produtos mais populares.”* (Rui Bittencourt)

## 7.5 BENCHMARKING

Buscando maximizar a performance empresarial, realizou-se a busca das melhores práticas através de experiências de expansão que obtiveram sucesso:

*“Praia de Belas e Otávio Rocha (filiais), sem dúvida. Foram as duas lojas que receberam maior investimento, mas apresentaram o melhor retorno.”* (Alcides Debus)

*“A loja na Unimed da Olavo (Olavo Bilac) superou nossas expectativas. Além dos usuários do próprio centro, ela atraiu um público externo.”* (Ana Claudia Bestetti)

*“Bourbon Country. Mesmo sendo do lado do Iguatemi, onde já tínhamos loja, cresce muito [...] a proximidade dos dois shoppings centers criou um pólo, aquela região está crescendo muito.”* (Manoel Pimentel)

Sobre empresas que sirvam como referência de expansão:

*“O Starbucks, eu acompanho muito o que eles fazem. Muitas coisas que eles fazem lá, eu aplico aqui. A loja da Mostardeiro (prédio comercial) é um exemplo, um*



modelo que faz sucesso lá e ainda não existia em Porto Alegre.” (Ana Claudia Bestetti)

“Não tem nenhuma que eu siga, mas admiro muito O Boticário.” (Rui Bittencourt)

## 7.6 SÍNTESE DAS ENTREVISTAS

Como se pode observar, a franquia é vista pelos empresários entrevistados como uma excelente alternativa de estratégia de crescimento. Entretanto, para que se possa utilizar este modelo, é necessário que a empresa esteja muito bem estruturada e apresente um diferencial competitivo relevante.

Em relação à localização, existe uma diversidade de opiniões interessante. Foi unânime entre os entrevistados a importância de a loja estar localizada em um ponto com alto fluxo de pessoas. Enquanto alguns defendem os *shoppings centers* como principais alvos em futuras operações, outros buscam locais alternativos, que também oferecem conveniência e segurança aos consumidores. Entre os principais tipos de localização destacam-se os supermercados e os prédios comerciais. De forma geral, a escolha do ponto-de-venda é feita pelos próprios proprietários, sem efetuar algum tipo de estudo estruturado. Esta escolha baseia-se na observação e análise do próprio empreendedor.

Para repetir o sucesso na nova operação, observa-se que os entrevistados salientaram a necessidade de manutenção da qualidade do produto e do atendimento, em especial. Além disso, foi considerada fundamental a fácil identificação e associação do novo ponto-de-venda pelo consumidor, possível de ser conseguida através do uso do mesmo *layout*, identidade da marca e cores. Destaca-se ainda que os empreendedores entrevistados não apontaram com ênfase referências de mercado, empresas que sejam utilizadas como *benchmarking*.

## 8 PLANO DE EXPANSÃO

Para que seja obtida uma melhoria no processo de expansão, sugere-se que a empresa, através de seus gestores, siga as proposições contidas nesta seção.

### 8.1 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

Visando atingir o melhor plano de expansão possível, se faz necessário definir claramente alguns aspectos relativos à empresa e sua atuação no mercado. Atualmente, alguns conceitos não estão definidos de forma específica e única na organização, mas apenas no entendimento individual dos gestores.

De forma básica, as Óticas Livi podem ser definidas como lojas de varejo, sendo este o único canal de venda disponível para o consumidor. Por oferecer somente óculos de grau, óculos de sol e lentes de contato, com grande sortimento nestas linhas, a empresa pode ser classificada como loja de especialidade.

Concentrando o esforço em poucas linhas, sugere-se que a empresa reforce a imagem de ótica especializada, sendo capaz de oferecer as melhores alternativas para o seu público-alvo. Em linha com esta política, torna-se fundamental que seja adotada uma estratégia de amplitude estreita e profundidade grande em relação à variedade de produtos, visando enfatizar uma extensa lista de opções para os potenciais consumidores de suas linhas de produtos.

No segmento ótico, muitas lojas de varejo oferecem produtos iguais ou similares, não sendo possível se diferenciar por exclusividade de oferta, tanto nas marcas nacionais quanto nas marcas internacionais. Os prazos de pagamento e condições para tal também são explorados pelos principais concorrentes da empresa. A expansão acelerada do cartão de crédito fez com que o diferencial das lojas que ofereciam a possibilidade de comprar através de crediário próprio se tornasse obsoleto. Além disso, a diferenciação significativa do serviço, do ambiente e do atendimento poderia tornar o preço de venda consideravelmente mais alto que os concorrentes. Como a empresa atende prioritariamente a classe B, esta estratégia poderia causar um forte impacto negativo no volume de vendas.

Considerando estes argumentos, propõe-se que a empresa adote uma estratégia híbrida. Mantendo a qualidade do ambiente, do atendimento e do produto, e agregando uma política de preços baixos, obtidos através da redução da margem de lucro e da renegociação com alguns fornecedores em função de um potencial aumento de volume, acredita-se que a organização estará atingindo um forte diferencial competitivo na região.

## 8.2 ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO

Em linha com a visão da empresa, de se tornar a maior e melhor rede de óticas do Rio Grande do Sul, e acompanhando a definição do negócio sugerida, propõe-se que a empresa estudada adote uma estratégia de crescimento intensivo. De forma mais específica, observando a ausência de concorrentes com participação significativa no mercado e a não-existência de empresas que apresentem um diferencial competitivo significativo, é sugerida a estratégia de penetração de mercado.

Esta definição justifica-se pela atual baixa participação de mercado por parte da empresa. Atuando em um segmento onde o *market share* é extremamente fragmentado e os concorrentes não apresentam vantagens significativas para retenção de seus clientes, não se torna vantajoso desenvolver novos mercados e novos usuários para os seus produtos. Para aumentar o volume de vendas, a empresa deve optar pela expansão direta, através da abertura de novas filiais na região onde já atua, ou pela aquisição de concorrentes já estabelecidos.

Por se tratar de um segmento que não demanda uma área muito grande para exposição de produtos, atendimento e estoque, indica-se que sejam abertas filiais em diversos locais de tamanho pequeno. A própria presença em regiões diferentes da cidade trará um reforço de marca significativo e resultará em uma propaganda direta aos consumidores, atestando a imagem de uma empresa em crescimento que almeja atingir a liderança do mercado. Adicionalmente, a organização obterá economia de escala com a promoção e a distribuição.

Naturalmente, para que os consumidores reconheçam a expansão e o crescimento da marca, é necessário que os gestores atentem para alguns aspectos

nas novas filiais. Como se observa nas entrevistas, a manutenção das cores e do *layout* nos novos pontos-de-venda é fundamental para que o cliente identifique e relacione a marca. Além disso, deve-se assegurar a qualidade do produto, ofertando as mesmas grifes e linhas, e do atendimento, mantendo o treinamento na matriz e, preferencialmente, transferindo no mínimo um funcionário que tenha incorporado os princípios e as políticas da empresa.

### 8.3 ESTRATÉGIA DE LOCALIZAÇÃO

Conforme observado na revisão teórica, ao contrário das demais variáveis do composto varejista, a localização da loja não pode ser alterada com o passar do tempo. Quando se trata de uma empresa que não apresente um diferencial competitivo capaz de motivar os consumidores a se deslocarem demasiadamente, como é o caso deste trabalho, a localização assume um papel fundamental na construção de um plano de expansão de sucesso.

Tratando-se da questão estratégica de localização referente à região, propõe-se que a empresa inaugure novos pontos-de-venda nas mesmas cidades onde já está estabelecida, com ênfase em Porto Alegre. Por ser uma empresa de porte pequeno, utilizando uma estrutura enxuta e sem possuir processos bem estabelecidos no âmbito da logística, a expansão para cidades mais afastadas da matriz é considerada uma ação de alto risco. Além disso, o reconhecimento da marca pelo público consumidor é pouco significativo. Observa-se, ainda, que existem diversas regiões com considerável potencial de consumo que não se encontram na área de influência primária de nenhuma das filiais existentes.

Nestas condições, sugere-se que a empresa invista em dois tipos de localização varejista: para a expansão em Porto Alegre, centro comercial planejado, mais especificamente *shopping* regional e *shopping* comunitário e para a abertura de novas filiais nas demais cidades, centro comercial não-planejado, na zona comercial do centro da cidade.

Em Porto Alegre, a opção de loja situada em *shopping center* decorre, inicialmente, de acompanhar uma tendência do varejo. Este modelo de varejo localizado vem se expandindo com muita força, atingindo áreas e públicos diversos.

O hábito de fazer compras em *shopping center* deixou de ser algo exclusivo para consumidores de alta renda. Hoje, existem centros comerciais planejados desenvolvidos para atrair consumidores de classe C, o que afronta um conceito histórico e traz uma diversidade de público ainda mais significativa. Bairros que antes eram considerados desertos ou decadentes, são hoje extremamente valorizados pela presença de um empreendimento de grande porte. Estima-se que nos próximos três anos serão abertos mais de dois mil pontos-de-venda localizados em *shopping center*, apenas na cidade de Porto Alegre. Além da inauguração de novos empreendimentos, como o Barra Shopping, o Shopping Floresta e o Bourbon Francisco Trein, algumas operações já consolidadas estão em fase de expansão, como o Bourbon Ipiranga e o Praia de Belas.

Seguindo esta mesma linha, percebe-se uma cultura nas principais cidades brasileiras de conveniência. O consumidor não está disposto a se deslocar para mais de um local quando precisa atender às suas necessidades de compras e lazer. Dentro de um centro comercial planejado o consumidor é capaz de encontrar ampla variedade para se divertir, se alimentar e, naturalmente, comprar. Além disso, em um país onde a violência cresce de forma impressionante, a segurança oferecida por este tipo de empreendimento se torna mais um diferencial. Analisando o clima porto-alegrense, de fortes oscilações e longos períodos de frio e calor, o conforto também passa a ser percebido e valorizado pelos clientes. Estes fatores aliados à facilidade de estacionamento, outro problema urbano crescente, fazem com que uma parcela cada vez maior da população opte por comprar em algum *shopping center*.

Por outro lado, o centro de compra não-planejado, na zona comercial do centro da cidade, de forma geral, permanece sendo o local onde os estabelecimentos varejistas atingem o melhor resultado. O fluxo de pessoas é extremamente elevado, especialmente em dias de semana, devido ao grande número de empresas e profissionais liberais estabelecidos. Como a empresa já possui sua matriz justamente na principal rua do centro de Porto Alegre, este tipo de localização varejista é recomendado somente para as demais cidades. Adicionalmente, observa-se que em cidades do interior e da região metropolitana a cultura do *shopping center* não está consolidada. A tradicional zona comercial do centro mantém uma força impressionante de atração dos consumidores, especialmente nas regiões mais conservadoras. Acredita-se que a presença nesta região central fará com que os consumidores atribuam uma maior credibilidade e

confiança à empresa, por estar inserida em um meio tradicional. Desta forma, o impacto nas vendas das lojas já existentes localizadas em *shopping center* será positivo.

#### 8.4 ESCOLHA DA LOCALIZAÇÃO

De acordo com a revisão teórica e com as entrevistas, não existe uma fórmula de sucesso para a escolha da localização do novo ponto-de-venda que possa ser utilizada de forma ampla. Considerada esta situação, sugere-se que a empresa substitua seu método de análise empírica pela utilização de um *checklist*, contendo os seguintes fatores:

##### a) Avaliação da Zona Primária – Aspectos Objetivos

- População;
- Renda *per capita*;
- Composição da população por gênero, faixa etária e renda;
- Taxa de emprego.

##### b) Avaliação da Zona Primária – Aspectos Subjetivos

- Estilo e cultura;
- Frequência de troca de óculos;
- Benefícios valorizados;
- Reconhecimento da marca;
- Imagem da região.

##### c) Situação do Varejo Local

- Quantidade e qualidade de lojas-âncora;
- Vendas atuais;
- Crescimento da vendas nos últimos anos;

- Perfil e posicionamento das empresas vizinhas;
- *Mix* de lojas.

#### d) Concorrência

- Quantidade;
- Tradição e força da marca;
- Posicionamento;
- Serviços e produtos oferecidos;
- Localização dos pontos-de-venda.

#### e) Fluxo de Pessoas

- Número de pessoas que passam em frente ao ponto-de-venda;
- Perfil das pessoas que passam em frente ao ponto-de-venda;
- Quantidade e qualidade de vagas para estacionamento nas proximidades;
- Número de carros que transitam em frente à loja;
- Acesso via transporte público.

#### f) Localização Específica

- Tamanho da vitrine;
- Visibilidade;
- Formato da loja;
- Cobertura de mídia;
- Proximidade de consultórios e clínicas de oftalmologia;
- Proximidade de estruturas sociais e de lazer.

#### g) Aspectos Financeiros

- Custo do ponto comercial;
- Aluguel;
- Condomínio e fundo de promoção;

- Investimento necessário em reforma;
- Rentabilidade estimada.

Com o objetivo de descobrir o potencial de demanda, a empresa poderá buscar os dados dos aspectos objetivos referentes à zona primária junto a órgãos públicos como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e prefeituras. Nos casos de pontos-de-venda localizados em centros comerciais planejados, os gestores poderão obter estes dados com os próprios empreendedores, que realizam pesquisas de viabilidade e acompanhamento. Obviamente, a empresa deverá buscar informações referentes ao percentual da população que faça parte do seu público-alvo, bem como sua renda.

Entretanto, os aspectos objetivos não contemplam de forma plena a necessidade de informações referentes à zona primária. É necessário que a organização obtenha dados de aspectos subjetivos, visando conhecer os hábitos, valores e percepção dos consumidores da nova região atendida. Neste caso, indica-se que seja realizada uma pesquisa qualitativa, através da contratação de uma empresa de consultoria especializada. Caso a empresa opte por não fazer tal investimento, é apresentada uma alternativa de custo reduzido: entrevista direta com membros influentes e líderes da região.

A situação atual do varejo local será usada como parâmetro para complementar a avaliação do potencial da região e para analisar a compatibilidade do seu posicionamento de marketing. Para tal fim, sugere-se que os gestores utilizem dados fornecidos pela Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL), da qual a empresa é associada, e sua rede de contatos, da qual poderão obter dados e percepções de outros empresários já estabelecidos. A existência de lojas-âncora e de lojas modernas aumenta consideravelmente o índice de atração para o local.

Naturalmente, deve-se também analisar os concorrentes atuantes. A disputa por clientes em uma região na qual exista um concorrente com tradição e com marca reconhecida pelos consumidores é muito mais difícil em relação às demais, que tem como característica a fragmentação do *market share* e ausência de um líder de mercado. Além disso, deve-se observar o posicionamento e o tipo de serviços e produtos ofertados pelas óticas existentes, visto que a empresa terá maior facilidade de penetração no mercado quando oferecer um diferencial competitivo significativo.



Neste caso, os gestores poderão aliar a observação direta ao seu conhecimento e colher informações junto ao sindicato do ramo ótico.

Por investir e confiar no poder de atração de suas vitrines, as Óticas Livi deverão atentar para o número e perfil de pessoas que passam em frente ao ponto-de-venda analisado. Da mesma forma, recomenda-se que seja observado a quantidade e a qualidade de vagas para estacionamento nas proximidades, para prover um maior conforto e conveniência aos potenciais clientes. Mais uma vez, a opção que trará maior precisão nos dados será a contratação de uma consultoria. Porém, apresenta-se novamente uma opção de baixo custo: observação direta feita pelos próprios gestores ou por funcionários. Para que a segunda alternativa tenha um resultado mais próximo do esperado, sugere-se que o observador esteja presente em pelo menos quatro dias diferentes da semana, em turnos alternados.

Seguindo a mesma linha apresentada pelo diretor geral da empresa, o tamanho da vitrine e a visibilidade da loja são fatores essenciais para o sucesso do novo empreendimento. A existência de escolas, restaurantes, cinemas, praças e outras estruturas sociais, assim como consultórios de oftalmologia também poderão servir como alavancadores do potencial de venda. Para estes quesitos, os próprios gestores poderão utilizar seu *know-how* para observação e análise.

Finalmente, a empresa deverá analisar os aspectos financeiros. Em determinados casos, existirá a cobrança da transferência do ponto comercial. De forma geral, esta custo existe somente nos pontos-de-venda que possuem um fluxo de pessoas mais alto que a média. Adicionalmente, o custo de implementação da loja e o custo de ocupação, considerados especialmente aluguel, condomínio e fundo de promoção, também deverão compor esta análise. Para complementar, deverá ser avaliada a rentabilidade estimada para a loja.

Para efeitos de comparação, é recomendado que os gestores apliquem e analisem este *checklist* nas lojas já existentes. Após a obtenção dos dados, deverá ser atribuída uma nota de 1 a 10 para cada um dos fatores. Desta forma, acredita-se que a subjetividade da análise será reduzida drasticamente, possibilitando uma maior segurança, confiabilidade e precisão no processo de escolha da localização dos novos pontos-de-venda.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou a elaboração de um plano de expansão para auxiliar no crescimento da empresa de comércio varejista Óticas Livi, identificando práticas adotadas por empresas de sucesso com porte similar e modelos propostos por autores consagrados.

Para atingir tal objetivo, foi necessário definir com maior precisão e clareza o negócio da empresa. Por se tratar de uma empresa familiar de pequeno porte, o posicionamento, a forma de atuação e o diferencial competitivo não eram descritos em nenhum documento, estando presente somente de forma informal e individual na percepção dos gestores. Após esta definição, tornou-se possível definir uma estratégia de crescimento.

Tendo consciência de que um número razoável de empresas faliram em função da ausência de estratégia de crescimento, foram utilizadas experiências e estratégias apresentadas por empresários de sucesso atuantes em outros segmentos que, aliadas às informações obtidas no referencial teórico, serviram de base para a formatação de uma estratégia específica. Sabendo da fragmentação do *market share*, foi proposta uma estratégia de penetração de mercado, através da abertura de novas lojas e da aquisição de concorrentes já estabelecidos na região onde já atua.

Após ter sido identificado um consenso em relação ao elevado grau de importância da escolha da localização dos novos pontos-de-venda, foi proposta uma estratégia de localização. Acompanhando tendências de varejo e a cultura da região onde a empresa atua, foram sugeridos dois tipos de localização varejista: centro comercial planejado em Porto Alegre e centro comercial não-planejado, na zona comercial do centro, nas demais cidades.

Dando seqüência ao plano de expansão, foi percebida uma fragilidade no momento da escolha da localização. Utilizando um método empírico, baseado somente na percepção e observação dos gestores, a empresa se expôs a um elevado e desnecessário risco. Para auxiliar na redução da probabilidade de erro, foi desenvolvido um *checklist* que contempla os aspectos fundamentais para o sucesso dos novos empreendimentos. Este esforço técnico tem como objetivo aumentar significativamente a probabilidade de acerto na escolha de novos pontos-de-venda.

É essencial, entretanto, que a expansão não seja motivada apenas pela vontade dos sócios da empresa. Preferências pessoais e *status* social podem levar os gestores à decisões errôneas, que poderão levar a empresa à uma crise com graves conseqüências. Sendo assim, conclui-se que a melhor alternativa para o crescimento das Óticas Livi é a adoção do plano de expansão, através do uso das ferramentas e estratégias propostas neste trabalho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

ANDERSON, Erin. *et al.* **Canais de Marketing e Distribuição**. Porto Alegre: Bookman. 6ª edição, 2002.

ALLEN, James; ZOOK, Chris. **O crescimento mora ao lado**. Harvard Business Review, Dezembro de 2003.

ANSOFF, Igor. **Strategies for diversification**. Harvard Business Review, Set/Out, 1957.

BESANKO, David. *et al.* **A Economia da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman. 3ª edição, 2006.

DIAS, Sergio Roberto. **Estratégia e Canais de Distribuição**. São Paulo: Atlas. 1ª edição, 1993.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 3ª edição, 1991.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Explorando a Estratégia Corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 7ª edição, 2007.

KALLIANPUR, Amy; LODISH, Leonard; MORGAN, Howard Lee. **Empreendedorismo e Marketing**. Rio de Janeiro: Campus. 1ª edição, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas. 5ª edição, 1998.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios e casos**. São Paulo: Atlas. 3ª edição, 1993.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 3ª edição, 2001.

MINTZBERG, Henry. *et al.* **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 4ª edição, 2006.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas. 1ª edição, 2000.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2ª edição, 2004.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 7ª edição, 1992.

WRIGHT, Peter; KROLL Mark J.; PARNELL, Johns. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 4ª edição, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 3ª edição, 2005.

ZOOK, Chris. **Em busca do próximo core business**. Harvard Business Review, Abril de 2007.

## APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS

1. Qual a estratégia de expansão adotada pela empresa?
2. Quais são as pessoas/cargos envolvidas no processo de expansão e quais são suas atribuições?
3. Como a empresa replica a fórmula de sucesso (vantagem competitiva) existente na(s) nova(s) filial(is)?
4. Como é feita a avaliação da localização do ponto-de-venda? Quais são os critérios adotados para esta avaliação?
5. Quais são os quesitos mais importantes para aprovação da localização de um novo ponto-de-venda?
6. Poderia descrever um processo de expansão bem sucedido ocorrido na empresa?
7. Existe alguma empresa que sirva como modelo de expansão? Por quais motivos?