



O Desafio de Planejar Redes de Varejo

Planejar uma rede de varejo de forma adequada requer uma mistura de senso prático e metodologia científica.

No início do ano 2000, no ápice da já tão falada bolha da Internet, alguns analistas mais entusiasmados chegaram a prever o fim do varejo tradicional. A premissa era que a combinação de conveniência e custos competitivos faria o comércio eletrônico substituir os formatos tradicionais de pontos de venda.

Bem, o que aconteceu todos já sabem e o varejo à moda antiga - aquele representado por lojas de rua (ou shopping centers) - sobrevive como o maior e mais importante canal de vendas para a maioria das indústrias de bens de consumo.

É fato que o varejo vem se modernizando ao longo do tempo, sobretudo ao incorporar tecnologia nos seus formatos de gestão. Portanto o que chamamos de varejo à moda antiga não é sinônimo de paralisia no tempo, pelo contrário, o setor é um dos que mais se modernizou recentemente. Como exemplo podemos citar os processos de automação do "front-office" (alguém se lembra da época em que os produtos nos supermercados não continham códigos de barra?), a integração da cadeia de suprimentos com a indústria e atacadistas, os padrões construtivos das lojas e os procedimentos operacionais, com destaque ao atendimento ao consumidor.

Apesar disto tudo, uma máxima do setor ainda permanece inalterada com o passar do tempo e, paradoxalmente, torna-se cada vez mais importante para o sucesso de uma operação de varejo: a localização dos pontos de venda é a principal variável influenciadora em seu desempenho. E é aqui que qualquer varejista, seja ele proprietário de uma única loja ou uma rede de abrangência internacional, precisa colocar uma boa dose de sua
atenção.



Planejar uma rede de varejo de forma adequada requer uma mistura de senso prático e metodologia científica. Por senso prático entenda-se a capacidade do empresário identificar as principais variáveis que um ponto deve ter para que o mesmo seja eficaz no atendimento ao seu tipo específico de cliente. Ele engloba todo um arsenal de experiências passadas que auxilia de maneira importante a escolha de um novo ponto.

Entretanto, é na metodologia científica que, cada vez mais, repousa a diferença entre o sucesso e o fracasso no desenvolvimento de uma rede de varejo.

Um bom planejamento de rede deve endereçar diversos aspectos, dentre os quais:

– **Abrangência Geográfica:** é fundamental definir a região geográfica que será objeto do exercício de planejamento e desenvolvimento de rede. Aspectos como distância de fornecedores, dificuldade ou custos altos para acompanhamento da operação, logística, etc, devem ser considerados.

– **Tamanho da Rede:** escolher um único ponto para a instalação de uma determinada loja não chega a ser um exercício complexo - o bom senso leva, na maioria das vezes, a uma boa solução. O desafio maior é quando se propõe alcançar uma cobertura mais ampla. Neste caso, definir o tamanho da rede ao longo do tempo é fundamental para que possa priorizar-se a instalação de pontos que tragam maior retorno com maior rapidez;

– **Competição:** um levantamento rigoroso da competição tem importância ímpar na elaboração de um plano de rede de varejo. Este levantamento deve considerar não somente a existência de competidores, mas a qualidade de suas redes frente àquela que se pretende implementar.

– **Área de Influência:** cada tipo de atividade apresenta uma área de influência distinta e é importante medir esta área a fim



de identificar-se o potencial de venda de um ponto. Se para um hipermercado a área de influência estende-se a alguns quilômetros, para uma farmácia ela resume-se a alguns quarteirões.

– **Características da Região:** população, renda, verticalização, facilidade de movimentação, pontos geradores ou bloqueadores de tráfego são apenas algumas das variáveis relacionadas à região de estudo que precisam ser medidas e consideradas na análise de um novo ponto.

– **Características Retalhistas do Ponto:** tráfegos passantes, tamanhos da área disponível, visibilidade, facilidade de acesso, sinalização, estacionamento, etc, precisam ser atentamente observadas na escolha de um ponto.

Embora os pontos acima pareçam, a uma primeira vista, simples o suficiente para que serem abordados sem uma correta metodologia, é justamente na forma como cada uma das variáveis mencionadas é medida que repousa a diferença entre um estudo superficial e uma visão estratégica do assunto. Identificar como cada uma destas variáveis deve ser mensurada e, especialmente, considerada na avaliação de cada caso específico (uma rede de drogarias tem, por exemplo, uma dinâmica completamente diferente de uma rede de supermercados) torna-se chave neste tipo de avaliação. Cada vez mais a eficiência do ponto de venda, e a otimização da rede como um todo, será vital para uma operação de varejo rentável, e o uso de ferramentas adequadas para a definição ou redefinição de uma rede de lojas será imprescindível para aqueles que desejam sobreviver neste setor.

Alexandre F. Nunes é sócio-diretor da DealMaker e foi responsável pela área de planejamento e desenvolvimento de rede da Shell Brasil