

4

Apresentação e análise dos resultados

4.1.

Breve descrição da Indústria de Moda no Brasil

A indústria da moda é composta por três grandes setores: têxtil, confecção e varejo. Cada um destes setores compreende variadas atividades, que vão desde a produção de matéria prima (como algodão), até a distribuição e a comercialização dos produtos finalizados (peças de roupa), passando pelo beneficiamento de materiais, design de produto, dentre outras.

No setor têxtil fazem parte a produção de fios, de filamento, de linhas de costura, tecidos e acessórios, provenientes de matérias primas naturais (como algodão e lã) e de materiais sintéticos (como petróleo). Também faz parte deste setor a indústria química, responsável pelo desenvolvimento de novos materiais, tinturas e impressão de tecidos.

O setor de confecção transforma os insumos da indústria têxtil em produtos acabados, prontos para serem consumidos pelos clientes finais. Na confecção, o tecido passa pelo corte, enfiado, costura e beneficiamento.

O setor de varejo é a ponta da cadeia produtiva da indústria da moda, distribuindo os produtos para o consumidor final. Uma empresa varejista pode ser constituída de um ou mais pontos de venda físicos (lojas) ou pontos de venda virtuais, como *websites*.

As empresas de varejo de moda vêm se ocupando do gerenciamento de sua cadeia de suprimentos, atuando nos setores têxtil e de confecção (NORDAS, 2004). Isto ocorre por meio do estreitamento das relações com os fornecedores ou quando se adquire estes fornecedores (integração para trás). O controle deste nível da cadeia de suprimentos pode trazer vantagens competitivas e proporcionar a exclusividade de produtos, redução dos custos de produção, rapidez nas mudanças dos produtos e possibilidade de obter mais qualidade nos produtos (CHRISTOPHER, 1992; HINES, MCGOWAN, 2005; LOPEZ, FAN, 2009).

A cadeia de suprimentos da indústria da moda é formada por uma rede de produção integrada, divididas em atividades especializadas, localizadas de forma estratégica para proporcionar maior valor ao produto final (NORDAS, 2004). A indústria têxtil e a confecção estão diretamente relacionadas; a produção têxtil é a grande responsável pela entrada de matéria prima na cadeia de valor da indústria de confecção, criando laços de integração vertical de suas cadeias de suprimentos, envolvendo as atividades de distribuição e vendas.

A indústria da moda pode ser dividida em três grandes segmentos de mercado: o segmento de luxo, o segmento de produção em massa e baixa qualidade e o segmento de médio preço (NORDAS, 2004). O setor de luxo tem como característica principal a capacidade de produzir peças com *design* que capturem e influenciem gostos e preferências. Para isso, os formadores de opinião estão entre o público alvo deste segmento. Conforme a classificação de Moore e Burt (2007), as empresas que atuam no mercado de luxo são do tipo varejo de estilistas, pois geralmente utilizam os nomes de seus estilistas fundadores.

No segmento de produtos de massa e baixa qualidade, a produção está localizada em países em desenvolvimento. A maioria destas fábricas estabelece parcerias comerciais com grandes importadores internacionais ou varejistas em todo o mundo (NORDAS, 2004).

No segmento de médio preço estão incluídos os produtos com informação de moda e acabamento sofisticado, porém possuem preços mais baixos que o setor de luxo, já que utiliza materiais mais baratos e produz volumes que proporcionam economia de escala. Costuma também se beneficiar dos baixos custos de produção dos países em desenvolvimento (NORDAS, 2004).

A autosuficiência em algodão é uma importante vantagem competitiva para a indústria brasileira de moda. Segundo a ABIT (Associação Brasileira de Indústria Têxtil, 2013), o Brasil é o segundo maior produtor de denim (brim) do mundo, o terceiro de malha e o sexto no ranking da produção têxtil mundial. O setor têxtil e de confecção é o segundo maior empregador da indústria de transformação do país e o segundo maior gerador do primeiro emprego. Composta por cerca de 30 mil empresas, a indústria têxtil e de confecção brasileira emprega 1,65 milhão de pessoas. Em 2011 foram produzidas 9,6 bilhões de peças e o faturamento total da indústria chegou a US\$ 47 bilhões. Para 2013, a expectativa é

que o setor atinja o faturamento de US\$50 bilhões (ABIT, 2013, Disponível em: <www.abit.org.br>).

4.2. Caracterização da empresa F

As considerações apresentadas nesta seção são baseadas nas informações obtidas por meio das entrevistas com o presidente, diretores, gerentes e analistas, da empresa F sob estudo e dados obtidos por meio da coleta documental e por meio de observação das atividades da empresa.

Em atenção à solicitação da empresa onde foi realizado o estudo de caso, optou-se por manter seu nome e dos colaboradores no anonimato. Sendo assim nas considerações deste documento, a organização será tratada pelo codinome “Empresa F”, e os colaboradores serão tratados pelo título do cargo que ocupam.

A Empresa F, iniciou suas atividades no ano de 1984, na cidade do Rio de Janeiro, com uma loja física no bairro de Ipanema, para comercializar produtos de vestuário feminino. Já em 1984, a empresa tanto fabricava seus produtos como comprava de outras empresas para revender em sua loja. Um ano após a inauguração a empresa abriu mais duas unidades na cidade do Rio de Janeiro; Copacabana e Centro. A expansão continuou em ritmo acelerado e no final da década de 1980 a empresa já tinha 12 lojas na cidade, em bairros da Zona Sul, Zona Norte e Zona Oeste. Com apenas seis anos a empresa já se situava entre as 10 maiores empresas do varejo carioca de moda feminina. O público alvo da Empresa F é a mulher contemporânea urbana, das classes econômicas A e B e com idade entre 25 e 50 anos.

No início da década de 1990 a empresa acelerou seu plano de expansão e, confirmando seu pioneirismo na indústria da moda carioca, foi a primeira empresa deste segmento a ter uma franquia. Foram inauguradas lojas em Belo Horizonte, Vitória, Goiânia, Natal, Recife e Brasília. Ao final da década de 1990, a empresa possuía 15 lojas próprias nos estados do Rio de Janeiro e de São Paulo e seis franquias nos estados de Minas Gerais, Espírito Santo, Goiás, Rio Grande do Norte, Pernambuco e no Distrito Federal.

Ao final da década de 1990 e início dos anos 2000, apesar de continuar crescendo nas vendas em suas lojas próprias e franquias, a empresa decidiu adiar os planos de expansão, pois sentiu a necessidade de realizar seu plano de expansão de forma mais assertiva, se utilizando de recursos mais precisos para analisar as melhores localizações de futuros pontos de vendas, em regiões com maior potencial comercial de acordo com seus produtos. Algumas possibilidades foram analisadas, tais como realizar uma fusão com concorrentes, criar uma segunda marca de nicho diferente, ou, ainda, admitir a venda da companhia para fundos de investimentos, fato comum em meados da década de 2000. À época empresas realizavam operações denominadas *private equity*¹, visando o desenvolvimento rápido através de investimentos nas operações varejistas para gerar altos volumes de vendas e rentabilidade. Como nenhuma das alternativas citadas ocorreu, a empresa F operando com recursos próprios, sem um plano de negócios concreto que contemplasse uma expansão consistente. Assim, não apresentou crescimento considerável durante a década de 2000.

Após um período de estagnação e de incertezas em relação ao plano de expansão da companhia, com um total de 56 lojas, após 26 anos de história, o ano de 2010 foi marcado por decisões que mudaram a estratégia e o tamanho da empresa. Seus executivos concluíram que havia a necessidade de crescer em virtude do crescimento de seus principais concorrentes, aumentar volume de vendas, conquistar *market share*, aumentar a rentabilidade e implantar uma gestão mais eficiente e profissional que pudesse dar continuidade à sua competitividade no mercado varejista de moda.

O foco principal da empresa, a partir do ano de 2010, foi a expansão das lojas físicas por meio de investimentos tanto com recursos próprios quanto de terceiros, estes oriundos de empreendedores que queriam ter uma franquia da marca. Impulsionados pela expansão do comércio varejista de roupas femininas², o desejo feminino em comprar roupas, ao aumento da base de clientes, devido ao maior acesso de outras classes que não o público alvo inicial, e principalmente pelo desenvolvimento de uma estratégia por parte da empresa, que visasse a expansão de forma eficiente e eficaz.

¹*Private equity* é o investimento temporário e de longo-prazo em empresas não listadas em bolsa de valores, com o intuito de acelerar o crescimento, melhorar a gestão e, assim, obter elevada rentabilidade. Fonte: www.ocroma.com/mercado.

No período entre 2010 a 2013, a partir de um plano de expansão desafiador, a empresa inaugurou 68 novas operações de lojas, entre próprias e franquias. Como o presente estudo tem como um dos objetivos destacar a importância e a utilização do geomarketing no plano de expansão de empresas brasileiras de varejo, mais precisamente em empresas do varejo de moda, serão apresentadas nas seções seguintes, através de dados coletados sobre a Empresa F, como e porque a sua utilização foi importante para alcançar os objetivos previamente traçados.

A Empresa F possui cerca de 1000 funcionários, alocados no escritório sede, no Centro de Logística e Distribuição (ambos no Rio de Janeiro) e nas 51 lojas próprias. A sede está dividida em diversos departamentos que podem ser classificados em dois grandes grupos de categorias por atividade: os núcleos de criatividade e comunicação, do qual fazem parte os setores de ambientação, estilo, marketing, relações corporativas e vitrines, e o núcleo operacional, formado pelos demais departamentos envolvidos com o funcionamento da estrutura como um todo e com a operação de varejo. Cabe dizer que o *core business* da empresa também é dividido dessa forma e que ambos os grupos de atividades compartilham o mesmo grau de importância dentro da empresa. O Gerente de Relações Corporativas descreve a organização da seguinte forma: “O nosso *core* hoje se centra na gestão do varejo e na gestão da criatividade. Então nós temos uma empresa com uma dupla função”.

Segundo o seu presidente, a Empresa F, é um exemplo de empresa que busca intensamente o conhecimento. Para ele, isso significa que seus ativos de conhecimento sustentam suas vantagens competitivas, decorrentes de sua rede de relacionamento e de seu capital humano. As principais fontes e núcleos de geração de conhecimento utilizados pela empresa são: atendimento ao cliente, pesquisas de mercado, pesquisas de comportamento, valores e cultura organizacional, reuniões de *briefing* e *brainstorming*, depoimentos e mídia espontânea, peças publicitárias e de comunicação corporativa, melhores práticas de mercado, entre outras.

²(http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/noticias/revista_conexao/conexao_39)

Por se tratar de uma empresa de capital fechado, a Empresa F não publica balanços e dados financeiros, mas divulga a dimensão de sua produção anual, que alcançou em 2012 mais de 700 mil peças e faturamento de R\$150 milhões de reais. De acordo com o presidente da empresa, como principais características da marca, destacam-se:

- Inspiração no dinamismo da vida urbana e na exuberância da cultura brasileira;
- União de sofisticação e inovação;
- Busca pelo estilo e padrão de qualidade que traduz a “mulher F”;
- Nas coleções ela encontra peças com design diferenciado, caimento impecável, tecidos nobres e acessórios exclusivos, que valorizam a sua beleza e refletem a sua personalidade.

Atualmente a Empresa F opera com 124 lojas físicas instaladas nas cinco regiões do País, tendo lojas em todos os estados brasileiros. O sistema de comercialização é feito através de 51 lojas próprias e 73 franquias. Além destas lojas, a empresa revende seus produtos, sem exclusividade, em 600 pontos de vendas pelo país, nas denominadas lojas multimarcas, e através de seu *e-commerce*.

4.3. Análises das respostas das entrevistas

Devido ao acesso diário aos entrevistados para a colaboração do estudo de caso, as entrevistas foram feitas com perguntas abertas e semi estruturadas com base no roteiro no apêndice da página 107. As perguntas do roteiro abordaram todos os aspectos, considerados pelo pesquisador, fundamentais no processo decisório para o suporte das tomadas de decisão para a abertura de novas lojas. As entrevistas foram realizadas no período de junho de 2013 a outubro de 2013 com 15 funcionários da empresa segundo o quadro 3:

	ENTREVISTADO	TEMPO NA POSIÇÃO	TEMPO NA EMPRESA
1	Presidente	29 anos	29 anos
2	Diretor Geral de Expansão	4 anos	4 anos
3	Diretor Lojas Próprias	5 anos	10 anos
4	Diretor Franquias	4 anos	4 anos
5	Diretor de Marketing	3 anos	8 anos
6	Diretor de TI	8 anos	10 anos
7	Gerente de expansão	4 anos	4 anos
8	Gerente de Lojas Próprias	10 anos	16 anos
9	Gerente de Franquias	4 anos	4 anos
10	Gerente de Marketing	5 anos	7 anos
11	Gerente de TI	4 anos	4 anos
12	Analista de Marketing	3 anos	3 anos
13	Analista de Trade Marketing	3 anos	3 anos
14	Analista de TI	4 anos	4 anos
15	Analista de TI 2	4 anos	4 anos

Quadro 3 – Colaboradores Entrevistados da Empresa F

Fonte: Cedido pela empresa F

Conforme o quadro 3, os colaboradores entrevistados, participam ativamente do processo de expansão da companhia. Como o quadro mostra, o tempo na empresa dos profissionais entrevistados permite assumir que a análise é coerente com o período de transição na história da empresa, o que tornou um fato enriquecedor para as entrevistas realizadas.

A análise dos resultados foi efetuada com foco nas percepções e vivências individualizadas dos respondentes. Desde o início das entrevistas foi enfatizado pelo pesquisador que as perguntas feitas levavam em consideração as respostas que permitissem identificar as contribuições do geomarketing nas decisões de localização de novas lojas e as vantagens e as desvantagens de sua utilização.

É importante ressaltar que a partir da análise das respostas, e utilizando o modelo analítico de “análise de conteúdo”, o autor buscou agrupar as respostas semelhantes, visando permitir analisar o conteúdo de forma mais clara, sem a pretensão de tomar como definitivas as respostas obtidas.

Durante a análise, foram extraídos trechos das entrevistas realizadas e como essas respostas tem relação com os resultados obtidos. Característica interessante e marcante identificada no início das entrevistas foi a falta de experiência prévia no trabalho com o Geomarketing, mas que tinham a experiência na empresa F. Todos conheciam e descreveram a contribuição que a sua utilização pôde promover. Porém relatam que em experiências anteriores, em outras empresas, não tiveram a oportunidade de utilizar métodos relacionados de marketing e geografia nos estudos de expansão. Apenas o Diretor de Expansão já havia tentado introduzir o geomarketing como auxílio de análise em outra organização, embora sem sucesso. Em suas palavras:

É claro que para qualquer profissional que participe de um projeto de expansão de uma rede varejista, deva compreender bem as características espaciais do ambiente em que a empresa está inserida ou que busca disputar mercado, principalmente em um país como o Brasil, com dimensões continentais e com tantas particularidades existentes entre seus habitantes. Ao não levar em consideração estes aspectos, as chances de sucesso diminuem bastante (S.L. – Diretor Geral de Expansão).

O mesmo profissional identificou as razões para não ter conseguido implantar a análise espacial atrelada aos conceitos de marketing em outras empresas:

Muitos empresários varejistas brasileiros, principalmente os do mercado de confecções, ainda possuem resistência à utilização de novas técnicas de análise introduzidas em seu negócio. Talvez por desconhecimento ou por não aceitar que outros possam identificar alguma fragilidade em seu modelo de gestão. Durante algum tempo questionei as decisões de expansão em minha antiga empresa, porém com o argumento de falta de tempo, acreditar que o produto caberia em qualquer lugar e por medo de ter que recusar a abertura de um novo ponto comercial, os gestores preferiram deixar para outra oportunidade a análise criteriosa de novas instalações. O geomarketing para eles não fazia sentido... (S.L. - Diretor Geral de Expansão).

Mesmo o Gerente de Expansão da empresa, que já havia trabalhado em outras empresas de mesmo porte e com mais de dez anos de experiência no mercado varejista, inclusive em outros setores, não teve outra experiência com o geomarketing, em suas palavras ele coloca sua opinião sobre os planos de expansão em que ele já participou:

Trabalho no varejo há mais de dez anos e nas três últimas empresas em que trabalhei não fazíamos nenhum tipo de análise criteriosa para avaliar um ponto de venda, apesar de entender que a localização é a variável mais difícil de alterarmos, a vontade de crescer com a operação comercial, norteava nossas decisões. Partíamos da máxima que nós mesmos com a nossa marca “criaríamos” o ponto. (R.G.C. – Gerente de Expansão).

Quando perguntados sobre as vantagens e desvantagens percebidas após a utilização do geomarketing pode-se constatar um padrão nas respostas dos entrevistados, independente do cargo ocupado ou do grau de participação dos envolvidos. Os relatos dos profissionais envolvidos na área tecnológica, que são os responsáveis pela captação e consolidação dos dados geográficos e dos dados que os gestores de outras áreas necessitam relacionar para tomar a decisão, apresentaram respostas bem semelhantes:

Buscamos acompanhar não só a mudança estrutural do sistema, mas entender e acompanhar o que estava sendo solicitado por outras áreas da empresa. Precisamos customizar diversas estruturas do sistema e conhecer novos softwares que permitissem uma navegação descomplicada para relacionarmos tantas informações que estavam dispersas e juntá-las nos mapas que tínhamos disponíveis (P.R. – Diretor de TI).

Precisei entender o que as pessoas de outros departamentos me solicitavam e para qual finalidade. Já tinha um tempo de empresa, conhecia a cultura e a forma como as pessoas se relacionavam, mas mesmo tendo o sistema à disposição e os dados para manipular, precisava de muita informação para não gerar informações que não seriam úteis para a análise, visando à instalação de novos pontos (L.R. – Analista de TI 1).

No início, confesso que fiquei um tanto confuso sobre como conciliar as informações e gerar um relatório consistente. Foram fundamentais as reuniões com a equipe de marketing para que eu pudesse informar o que realmente era essencial. Do início, a utilização dos mapas de papel à posterior utilização dos mapas digitais, os ganhos foram nítidos, o que me desafiava a cada vez mais poder contribuir para que as decisões fossem as mais acertadas (D.S. – Analista de TI 2).

Aparentemente toda mudança de mentalidade dentro de uma organização requer um esforço muito grande por parte dos envolvidos. Uma questão que ficou muito clara no processo de entrevistas foi que cada departamento tinha um “patrocinador” da implantação deste novo modelo de análise e que seu papel seria de suma importância para que todos entendessem esta nova etapa da empresa, além de as informações servirem para nortear o crescimento com mais qualidade. Este ponto não vinha acontecendo antes da utilização do geomarketing como meio de decidir quais os fatores mais determinantes pela escolha de um ponto em

detrimento de outro. Neste sentido, além da cada área ter um líder, a figura e a participação do Presidente foi fundamental para dar mais contundência e agilidade ao processo de mudança.

Sabia que iríamos enfrentar alguma resistência no início, mas era um caminho sem volta. Não podíamos continuar a crescer e a expandir a empresa sem pelo menos analisar os dados disponíveis. Tivemos alguns insucessos por negligenciar algumas informações importantes sobre o espaço brasileiro, principalmente em regiões onde a marca não tinha tanta visibilidade. Mas quando decidi que precisava criar um modelo que permitisse nos diferenciar de nossos principais concorrentes, escolhi um modelo que nos ajudasse a reduzir nossos erros na hora de montarmos uma nova loja. Neste momento o geomarketing me permitiu visualizar de forma mais clara o que poderia ser feito e o que possivelmente não daria certo (J.R. – Presidente).

De acordo com o depoimento do Analista de Marketing, podem-se notar as dificuldades e a insegurança encontrada antes da utilização do geomarketing para a realização das análises comerciais solicitadas pelo departamento de expansão. Em suas palavras, ele reforça esta insegurança:

As análises que o departamento de marketing produzia para a Diretoria de Expansão, eram muito simplórias, não contemplavam muitas informações sobre o local que estávamos analisando a abertura de uma nova loja. Analisávamos muito mais nossos concorrentes do que a nossa estratégia, aproveitávamos muitos estudos realizados por shoppings da região. Apesar de recebermos informações do shopping, não acredito que estas informações fossem totalmente imparciais. O geomarketing me permitiu comparar as informações recebidas e as que meu departamento produzia” (L.J. - Analista de Marketing).

O Gerente de Expansão, também compartilhava de opinião semelhante, segundo ele, as mudanças foram radicais:

Confesso que como um “cliente” que recebe as informações internas de outros departamentos, me sentia extremamente inseguro para analisar e escolher um local para a abertura de uma nova loja em detrimento de outro. Tinha tanto receio em fazer a escolha errada, que meu trabalho passou a ser muito em campo, visitando diversas regiões e fazendo minhas próprias inferências para ter mais subsídios para ir em frente com a expansão. Continuo com o trabalho de campo, mas atualmente consigo ter mais confiança nas informações que recebo internamente e tenho mais confiança em oferecer nossas operações aos shoppings, vender uma franquia de nossa marca ou ter nossa própria operação, mesmo em locais que não tenho tanto conhecimento. (R.G.C. – Gerente de Expansão).

A vontade do Presidente e a disseminação da importância de análises mais minuciosas foram fundamentais para que as informações que juntaram a estratégia de marketing da empresa e a análise geográfica fizessem com que as escolhas de localização fossem mais assertivas. O presidente foi o maior patrocinador da utilização do geomarketing, pois ao longo de anos confessou ter tomado decisões exclusivamente por necessidade de expandir, por vaidade, ou por acreditar que sua marca sobreviveria em qualquer local.

Um dos principais motivos para a utilização do geomarketing na empresa foi a insistência do departamento de franquias, que sempre conviveu com o dilema de acertar na escolha do ponto comercial em uma relação que envolvia dois empresários: o dono da empresa em que trabalham e um terceiro envolvido, que escolhia a marca e pretendia montar uma operação padronizada com um modelo já aprovado em diversos mercados.

Precisávamos de algo mais consistente na hora de apresentarmos um projeto de abertura de uma nova loja, tanto para o nosso empregador, que tem sua marca exposta e em um mercado que possivelmente ainda não atua, quanto para uma pessoa que irá investir um grande montante para ter uma operação que ela espera ter sucesso. Sabemos que, todo o negócio tem riscos, mas se pudermos diminuí-los, é bom para todos os lados. Ninguém quer investir sem segurança. A análise dos dados geográficos das regiões em que abrimos novas lojas foi fundamental para transmitirmos segurança e acertarmos mais vezes (M.S. – Diretor de Franquias).

Em determinadas ocasiões, nos deparamos com situações que nunca imaginávamos. Quando, por exemplo, escolhemos a cidade de Maringá para montarmos uma nova franquia em detrimento da abertura de outra na cidade de São Paulo. O momento não era propício para abrir mais uma loja no estado de São Paulo. Tínhamos dúvidas em relação ao ponto, pois o shopping ainda era bem novo, além dos custos bem maiores. Decidimos por Maringá, após estudarmos todas as características da Cidade, população, renda, cidades próximas e já no primeiro ano a loja ficou entre as cinco melhores franquias da rede (M.M. – Gerente de Franquias).

A análise utilizando o geomarketing foi útil não somente para o departamento de expansão, lojas próprias e de franquias, mas também para toda a equipe de marketing, pois além de fazermos todo o alinhamento da estratégia com os departamentos que irão comercializar a marca, as informações que recebemos agora nos permite passar outros tipos de informações que a equipe do estilo, de visual e de vitrine, precisa para desenvolver uma coleção e dar sustentação a estratégia que sempre defendemos na empresa, que é a realização de coleções diferentes de acordo com as regiões que queremos atuar (H.M. – Diretor de Marketing).

Logo que surgiu na empresa a ideia de utilizar dados geográficos na análise de novos pontos comerciais houve a preocupação em limitar a expansão, devido à escassez de dados fidedignos de determinadas regiões. A preocupação era caso se aplicassem métricas muito rígidas poderiam gerar uma demora maior na análise e se perderia a agilidade no processo de negociação entre as partes envolvidas. Esta preocupação foi em pouco tempo eliminada com a estruturação do sistema adotado pela empresa.

Logo que decidimos implantar a análise geográfica atrelada à algumas variáveis que considerávamos importante, decidimos independente de já existir a vontade de expansão para uma determinada região, ter as análises prontas. Isso para quando os gestores solicitassem já teríamos as bases prontas e faríamos alguns ajustes, de acordo com a necessidade (C.S. – Gerente de TI).

A agilidade do sistema foi realmente surpreendente. A cada análise que fazíamos tínhamos confiança em avançar com o processo de implantação de novos pontos comerciais e caso ainda não tivéssemos nada de alguma região, em algumas semanas o departamento de tecnologia e analistas conseguiam nos entregar um material que nos desse suporte para tomarmos decisões (D.R.–Diretor de Lojas Próprias).

Tivemos algumas dificuldades no início da implantação, como a alocação de recursos, a escolha do modelo iríamos utilizar se aproveitaríamos um modelo já pronto ou se criávamos um próprio, que apesar de nos atender melhor, seria mais trabalhoso. Por fim, preferimos criar um modelo exclusivo para a companhia, que nos atendesse de forma customizada e com informações que julgávamos mais importantes para o nosso negócio e que não víamos em modelos que estudamos antes de implantar o nosso sistema (P.R. – Diretor de TI).

Embora os profissionais da empresa que participaram do processo de implantação ativamente e que fizeram parte de toda a estrutura da análise geográfica das regiões atreladas, às variáveis definidas pela equipe, como àquelas a serem levadas em consideração em uma análise mais profunda do mercado em que se propunha a instalação de um novo ponto comercial, poucos conheciam realmente o potencial do geomarketing. Não tinham certeza sobre o que poderia efetivamente trazer de benefícios, como sustentá-los, e principalmente, como conseguir gerar as informações necessárias com relevância que suportasse a tomada de decisão.

À medida que o conteúdo gerado com a base de dados geográficos ficava denso e as consequentes vantagens trazidas para os gestores, pois tinham mais informações sobre os locais estudados, todos ganharam confiança e se sentiam mais seguros com o critério para julgarem determinados pontos, aprovando-os ou não, de acordo com o que fosse analisado a partir dos mapas.

Mesmo que sutis algumas mudanças no ambiente eram de suma importância para definirmos até mesmo o mix de produtos que iríamos colocar em uma nova loja. Quando segmentávamos a expansão por região, muitos ficavam em dúvidas, não acreditavam que deveríamos excluir de uma inauguração no Nordeste, produtos campeões de vendas no Sudeste (M.E.D.P. – Gerente de Marketing).

Nós que somos do Rio de Janeiro, achamos que tudo o que dá certo aqui, funciona em qualquer lugar. Ficava realmente surpresa como o comportamento do consumidor mudava dependendo da região. E isso para a equipe comercial gerava um impacto enorme! Como estamos em todas as regiões, temos que nos adaptar e perceber logo as diferenças, pois o reflexo vem muito rápido no resultado das vendas. As análises que temos como suporte do mix de produtos, dos preços e do comportamento dos clientes, foram vantagens criadas que vem nos tornando mais rápidos do que a concorrência! (A.M.F. - Analista de Trade Marketing).

No início fiquei bem apreensivo e descrente sobre a real utilidade do geomarketing e se era necessário naquele momento o utilizarmos para expandir. Utilizávamos mapas em papel, o que tornava nosso trabalho mais cansativo e trabalhoso. Com o passar do tempo e os investimentos realizados pela empresa na aquisição de mapas digitais, conseguimos produzir análises mais rápidas e assertivas, o que era muito bom para os gestores decidirem o ponto de uma nova loja (C.S. – Gerente de TI).

Quando perguntados sobre como eram feitas as análises nas decisões de localizações de novas lojas, as respostas de todo o grupo de entrevistados foram bem parecidas. Não havia uma técnica desenvolvida e se levava em consideração muito mais questões financeiras do que propriamente uma avaliação comercial ou estratégica. Abaixo o exemplo de dois relatos sobre este tópico.

Não me preocupava com a perenidade da operação, quando montava lojas no Estado do Rio de Janeiro. Em minha concepção não tinha muita análise, apenas comprometia estoques e capital de giro para suportar uma nova loja. Mas como estava próximo, qualquer problema saberia resolver. Comecei a me preocupar mais quando geograficamente a supervisão de lojas se tornava mais difícil e algumas operações não iam bem. Era fundamental, portanto que tivesse algum tipo de análise que me fizesse acreditar que estava diminuindo o risco e que tivesse mais chances de sucesso (J.R. – Presidente).

Assim que cheguei à empresa, me assustou a forma como eram tomadas as decisões para abrir uma loja. Não tínhamos histórico do porque da escolha do ponto, era uma decisão tomada pela disponibilidade de caixa e por ganho de escala. Quando começamos a ter análises mercadológicas utilizando o geomarketing, a surpresa foi geral. Descobrimos que determinadas lojas não poderiam ter sido montadas e perdemos oportunidades em alguns locais. Aos poucos, com a mudança cultural dentro da empresa, as pessoas viram a real importância do apoio de uma ferramenta que nos desse clareza das características territoriais e o que deveríamos fazer para acertamos na escolha do ponto (S.L. – Diretor Geral de Expansão).

Como não tínhamos uma análise mais profunda dos novos pontos que pretendíamos abrir, as decisões eram extremamente centralizadas. Após a utilização do geomarketing conseguimos discutir com mais propriedade e os setores envolvidos podem analisar em conjunto as vantagens e as desvantagens dos locais analisados. Essa troca é muito importante para alinharmos a estratégia entre os departamentos (D.R. – Diretor de Lojas Próprias).

Quanto aos resultados das decisões tomadas sobre a abertura de lojas, são mensurados através de três indicadores principais, tempo de chegada ao *break-even-point*³, vendas por m² e positividade de clientes. Optou-se por estes indicadores, pois, englobam as áreas financeiras, comerciais e de marketing. Quanto mais rápido a loja chega ao seu break-even, maior a possibilidade de diminuir o tempo do retorno de investimento. As vendas por m² são um indicador muito utilizado no varejo, uma vez que permite comparar lojas, mensurar a receita marginal após os custos serem iguais às receitas e é um excelente indicador de desempenho comercial da loja. A positividade de clientes é a relação de clientes que entram na loja e os que efetivamente compraram. Este indicador foi introduzido como critério de análise pela equipe de Marketing, por entender que à medida que crescem com a base de cliente, melhoram o relacionamento com os clientes, pois, passam a entendê-lo melhor, conseguindo interagir e gerar produtos e serviços mais exclusivos.

“Não fazia sentido termos tantos critérios para abriremos novas lojas e não termos uma análise tão importante quanto às iniciais após a abertura da loja. Com estes indicadores nosso tempo de resposta e as ações para mudar passaram a ser muito mais rápidas e eficientes” (M.R. – Gerente de Lojas Próprias).

Como analista de Trade Marketing, tinha dificuldades em analisar claramente o que poderia ser feito para aumentar a atratividade das lojas e conquistar o cliente no ponto de venda. Vejo meu trabalho como a conquista da lealdade do cliente e sentia falta de informações que me permitissem identificar e elaborar ações diferentes, de acordo com a região e cidade de nossas lojas (V.A.A. – Analista de Trade Marketing).

Quando passamos a mensurar melhor os resultados de cada loja, individualmente, criamos métricas diferentes para cada tipo de loja, de acordo com as regiões e suas características. Equivocadamente comparávamos desempenho de lojas com mais de 20 anos, com loja recém abertas, até mesmo para o planejamento da área de compras isso era ruim, pois tínhamos lojas que ficavam desabastecidas e lojas com excesso de estoque. Quando mudamos o sistema de avaliação, identificamos principalmente as diferenças culturais e comportamentais de nossos clientes e de nossos próprios funcionários, o que nos permitiu termos uma visão mais ampla da própria empresa (L.P.T. – Diretor de Marketing).

³Break-even-point é o ponto onde as vendas da empresa geraram uma receita suficiente para cobrir todos os seus custos e despesas fixas.

As maiores dificuldades encontradas para a organização das informações que servirão como base para a tomada de decisão de expansão, referem-se aos mapas digitais e a coleta dos dados geográficos. No Brasil ainda temos uma grande lacuna na atualização de dados, principalmente do IBGE e o custo dos programas que geram os mapas digitais. Mesmo as capitais dos estados brasileiros ainda carecem de melhor detalhamento das características espaciais e a situação piora à medida que se encaminha para os interiores dos estados. Por tudo isso, todo o trabalho de análise geográfico e as pesquisas relativas de cada região onde se faziam as prospecções de novas lojas, se iniciou em mapas comuns para posteriormente migrarem para mapas digitais.

No Brasil ainda estamos muito atrasados quando falamos em mapas digitais. Nas capitais brasileiras ainda conseguimos ter dados fidedignos, porém, quando necessitamos de dados de cidades de médio porte do interior brasileiro, os mapas não são tão bons, o que dificulta a análise. Precisamos coletar mais dados para termos mais assertividade e gerar bons relatórios. Além disto, os sistemas são bem complexos e poucos são os profissionais que já trabalharam com informações deste tipo, principalmente em empresas de médio porte (C.S. - Gerente de TI). Tenho minhas dúvidas se com a atual situação brasileira, em termos de mapas digitais, temos como suportar análises mais complexas do espaço geográfico, ainda mais se levando em consideração todo o dinamismo e todas as mudanças em nosso território (P.R. – Diretor de TI).

Às vezes é bem difícil identificarmos todas as variáveis que gostaríamos, como por exemplo, o sistema viário do local, o sentido do tráfego, ou até mesmo a acessibilidade de determinada via. O trabalho não se resume somente no mapa, mas temos que buscar outras fontes de informações, devido à falta de atualização de informações de muitas regiões (D.S. – Analista de TI2).

Para os gestores de lojas próprias e franquias a escolha por um novo ponto comercial obedecia algumas regras, principalmente em cidades onde já existiam franquias. É mais difícil expandir em cidades onde já existem franquias, além de já ter um empresário que investiu na marca e na abertura de uma loja. Deve se ter uma atenção redobrada para que a abertura de outra loja não canibalize a marca, mesmo em cidade grandes. Mesmo que de acordo com o tamanho da população não se teria problema em ter outra operação, deve se observar as características regionais e da própria marca.

Em muitos locais no Brasil, uma marca de roupa feminina significa status. Tomamos muito cuidado em abrir lojas onde já temos uma operação. Ter uma região com uma franquias e uma loja própria também é complicado, pois o franqueado sempre tende a se sentir ameaçado e para a marca é ruim ter uma “disputa” de território que confunda o consumidor. Deste modo preferimos cidades onde ainda não temos operação (D.R. – Diretor de Lojas Próprias).

Sempre consideramos as taxas de crescimento das cidades, identificamos os bairros que melhor receberiam nossas lojas e onde ficam os centros comerciais mais representativos, claro que a área de influência dos grandes centros pesam em nossas decisões, afinal todo produto requer o mínimo de demanda (M.S. – Diretor de Franquias).

Prefiro sempre começar minha análise em locais onde os nossos concorrentes já estejam, se eles se instalaram em determinado local, entendo que já fizeram algum tipo de estudo para a instalação. Mas isso não ocorre sempre, como disputamos os mesmos clientes e em muitos casos temos informações sobre as vendas das lojas de determinados concorrentes, ocorre também o inverso. Pode ser que aconteça de um concorrente não estar vendendo bem no local que pretendemos abrir uma loja e passamos a buscar alternativas para a abertura da loja (M.M. – Gerente de Franquias).

Outro ponto muito importante e que foi esclarecido nas entrevistas é a decisão em se colocar as novas lojas próximas aos principais concorrentes e nos locais de maior aglomeração. Isto segue o que propõe teorias de decisão locacionais. Muitos dos varejistas brasileiros parecem buscar colocar seus pontos em regiões de grande densidade populacional e com ampla área de influência, em detrimento de locais mais afastados ou que não tenham grande fluxo de pessoas. É comum entre as marcas de vestuário feminino, as marcas concorrentes estarem situadas próximas e formarem uma concentração de mulheres consumidoras destas marcas. Neste caso o geomarketing pode reforçar esta decisão, pois permite avaliar tanto as áreas de influência, as aglomerações e as características dos consumidores da região analisada.

Temos um bom relacionamento com nossos concorrentes. Procuramos monitorar e identificar suas ações. É importante sabermos o que estão fazendo, até mesmo para tentarmos, de alguma forma, nos diferenciarmos em um mercado cada vez mais competitivo, onde os clientes são cada vez mais difíceis de serem conquistados e mantidos. Precisamos de algo a mais. A nossa atitude não termina somente na decisão do ponto certo, mas o depois acaba sendo um desafio ainda maior. Não é tão simples identificar o que meu concorrente faz, mas após analisar através de geomarketing as ações dos mesmos, tenho subsídios que pode me orientar as campanhas promocionais da empresa (M.E.D.P. – Gerente de Marketing).

Não por coincidência temos escolhido pontos onde nossos concorrentes já estão ou eles acabam vindo para onde nós estamos. É cada vez mais comum nos posicionarmos em shoppings. Eles por si só já geram grande atratividade e nos ajudam na escolha do ponto. Nosso maior desafio é decisivo para o nosso sucesso, é que o nosso produto seja reconhecido e aceito pelo consumidor que desejamos atender (J.R. – Presidente).

Ao longo das entrevistas, foi constatado que o que mais contribui para a adoção do geomarketing para o processo de decisão de localização de novos pontos comerciais são as vantagens obtidas a partir de sua utilização. Pelas entrevistas isto aparece de forma mais clara principalmente pela comparação feita em relação às decisões anteriores de expansão, quando não se atentava a dados mais minuciosos de determinadas regiões e o comportamento do consumidor.

Posso afirmar que a lucratividade apurada, após estes três primeiros anos de adoção das análises baseadas no sistema de informação geográfico atreladas à nossa estratégia de marketing, foi bem superior se comparada aos três anos anteriores. Pretendo avançar mais, criando um setor de geografia na empresa, além de estar nos ajudando muito, acredito ser mais um diferencial em relação à meus concorrentes e preparar a empresa para uma expansão internacional (J.R. – Presidente).

O índice de acerto em relação à abertura de novas lojas aumentou bastante, criamos também uma confiança maior com os candidatos a terem uma franquia da marca, ao ver o tipo de estudo que fazemos e a análise que apresentamos, as pessoas envolvidas passaram não só a acreditar mais na empresa e no produto, mas também a introduzir em seu dia a dia critérios de análises, que antes não dava importância (S.L. – Diretor Geral de Expansão).

A partir deste período, em que começamos a analisar abertura de novas lojas a partir de informações geográficas e de marketing, percebemos também a importância de analisarmos os indicadores de lojas já existentes. Isto foi muito importante, pois conseguimos mudar cinco pontos comerciais de lojas já existentes e que não vinham obtendo bons resultados, mas que passaram a apresentar números melhores e se tornaram lucrativas. Claro que não foi somente a troca do ponto que contribuiu para isto, mas com certeza foi o ponto de partida (D.R. – Diretor de Lojas Próprias).

Dentre as vantagens trazidas pelo geomarketing, citadas nas entrevistas, pode-se destacar; o aumento do índice de acerto das tomadas de decisões sobre a abertura de novas lojas como acréscimo da lucratividade, por permitir que se identificasse os clientes potenciais e interagissem com os existentes e a mudança espacial de lojas em pontos que não estavam tendo o retorno esperado pelos gestores da empresa.

Análise da concorrência, previsão de venda da loja, lucratividade, fluxo de pessoas, habitantes, comportamento e mudanças no ambiente foram as palavras mais citadas nas entrevistas sobre as contribuições que o geomarketing trouxe para a análise e que revelou maior clareza e segurança na tomada de decisão.

Houve dificuldades na implantação do sistema, devido à necessidade de maior capacitação dos profissionais que manipulavam os dados e geravam os mapas. Também foi importante, conforme citado anteriormente, o suporte do Presidente da empresa e o seu envolvimento em todas as fases de implantação das análises geográficas, determinantes para o sucesso e o comprometimento de todos para que as decisões fossem pautadas em informações precisas e obedecendo a um rigoroso critério. Os demais gestores também contribuíram, atuando como líderes de seus departamentos e reforçando a importância em se ter informações precisas e consistentes para o suporte à decisão.

O ganho conquistado com a introdução de novas técnicas que nortearam a expansão da empresa foram evidentes e exaltados nas entrevistas por parte de todos. Ainda que estes ganhos tenham sido traduzidos em melhores resultados para a empresa, é consenso que somente foi dado o primeiro passo para que as decisões fossem suportadas por além de informações geográficas, mas também por outras informações que agreguem mais subsídios para os gestores decidirem pelo ponto comercial mais adequado. Isto é, a mudança nas características da análise de um novo ponto, gerou na empresa a certeza de que decisões deste porte devem ser tomadas com planejamento e com informações precisas. Não somente as geográficas, mas também informações que servem de parâmetro para definir uma estratégia comercial.