

**CAMILA LEE NO**

**ANÁLISE ESTRATÉGICA DE UMA LOJA DE  
BRINQUEDOS**

Trabalho de Formatura apresentado  
à Escola Politécnica da  
Universidade de São Paulo para  
obtenção do Diploma de  
Engenheira de Produção

Orientador:  
Prof. Dr. Antonio Cantizani Filho

São Paulo  
2005

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

**No, Camila Lee**

**Análise estratégica de uma loja de brinquedos / C.L. No. --  
São Paulo, 2005.  
96 p.**

**Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade  
de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.**

**1.Planejamento estratégico 2.Serviços 3.Pequenas e médias  
empresas I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica.  
Departamento de Engenharia de Produção II.t.**

*Aos meus pais*

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, por toda a educação e pelo apoio constante;

Ao professor Cantizani, pelas importantes dicas e orientação ao longo desses meses;

À Celina, pela facilitação de dados e informações da empresa;

A todos aqueles que contribuíram direta e indiretamente na elaboração deste trabalho.

## RESUMO

Este trabalho trata da análise estratégica da **Angel**, uma loja de brinquedos localizada em um *shopping center* da cidade de São Paulo. O trabalho compreende tanto a análise estrutural da indústria de brinquedos quanto a análise interna do desempenho do negócio, através da avaliação das atividades desempenhadas pela empresa. O intuito deste trabalho é analisar criticamente a situação atual da **Angel**, e com isso identificar seus pontos fortes e possibilidades de melhoria, propondo mudanças que reforcem sua estratégia geral.

## **ABSTRACT**

This thesis is about the analysis of the strategy adopted by **Angel**, a toys store located in a shopping mall in São Paulo city. It comprehends both the structural analysis of the toys industry and the internal analysis of the company's performance, through a detailed evaluation of its activities. The purpose of this project is to analyze critically the current situation of **Angel** and identify the company's strengths and weaknesses, proposing measures that can reinforce its general strategy.

## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| LISTA DE FIGURAS .....  | 3  |
| LISTA DE TABELAS .....  | 4  |
| 1 INTRODUÇÃO .....  | 5  |
| 2 A EMPRESA – ESTRUTURA DO NEGÓCIO .....  | 8  |
| 3 ANÁLISE ESTRUTURAL DA INDÚSTRIA DE BRINQUEDOS – SEGMENTO VAREJO .....   | 12 |
| 3.1 Visão Geral da Indústria.....   | 12 |
| 3.2 Forças Competitivas de Porter.....  | 14 |
| A Ameaça de Entrada .....   | 15 |
| B Rivalidade entre Concorrentes Existentes .....  | 17 |
| C Pressão dos Produtos Substitutos.....   | 18 |
| D Poder de Negociação dos Compradores.....  | 18 |
| E Poder de Negociação dos Fornecedores.....   | 19 |
| 4 DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA .....   | 21 |
| 4.1 Efetividade Operacional x Posicionamento Estratégico .....  | 21 |
| 4.2 Estratégias Competitivas Genéricas.....   | 23 |
| 4.3 Bases do Posicionamento Estratégico.....  | 26 |
| 4.4 Trade-Offs Como Sustentação do Posicionamento Estratégico .....   | 27 |
| 4.5 Ajuste de Atividades .....  | 29 |
| 5 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO .....   | 33 |
| 6 AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO PELO CLIENTE .....  | 35 |
| 6.1 Fatores que Influenciam a Formação das Expectativas dos Clientes .....  | 35 |
| 6.2 Percepção do Serviço Prestado – Ciclo de Serviço .....  | 38 |
| 6.3 Os Critérios de Avaliação .....   | 39 |
| 6.4 Pesquisa de Campo – Questionário de Avaliação .....   | 40 |
| 7 DIAGNÓSTICO DA EMPRESA .....  | 46 |
| 7.1 Vendas.....   | 46 |
| 7.2 Fornecedores.....   | 53 |
| Diagrama de Pareto e Curva ABC.....   | 55 |
| 7.3 Funcionários .....  | 59 |
| 7.4 Concorrentes.....   | 63 |
| Objetivos de desempenho.....  | 63 |
| Matriz importância x desempenho.....  | 66 |
| 8 ANÁLISE SWOT.....   | 71 |
| Pontos fortes.....  | 74 |
| Pontos fracos .....   | 75 |
| Oportunidades .....   | 76 |
| Ameaças.....  | 76 |
| 9 RECOMENDAÇÕES.....  | 78 |
| 10 CONCLUSÃO .....  | 85 |
| ANEXOS .....  | 87 |
| Anexo 1 - Classificação de Brinquedos segundo o International Council for Children's Play e o Centre National d'Information du Jouet (França) ..... | 88 |
| Anexo 2 – Pesquisa de Campo: Questionário de avaliação do serviço prestado .....  | 90 |
| Anexo 3 – Resultados do Questionário de Avaliação do Serviço Prestado.....  | 91 |

---

|  |    |
|--|----|
| Anexo 4 – Análise de sensibilidade para 2 cenários de remuneração de funcionários, variando o salário-base. .... | 92 |
| BIBLIOGRAFIA.....  | 96 |



---

LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 2.1 Arranjo físico da <b>Angel</b> .   | 9  |
| Figura 2.2 Interior da loja.  | 10 |
| Figura 2.3 Evolução da empresa.   | 10 |
| Figura 2.4 Volume de vendas ao longo dos meses, base 100 (Fonte: Histórico de vendas da <b>Angel</b> , ano 2004).     | 11 |
| Figura 3.1 Evolução da indústria de brinquedos (Fonte: dados Abrinq).   | 13 |
| Figura 3.2 A indústria de brinquedos no Brasil, segmentada por canais de venda (Fonte: dados Abrinq).                 | 13 |
| Figura 3.3 As cinco forças competitivas de Porter (Fonte: Porter, 1987).  | 14 |
| Figura 3.4 Cadeia de distribuição na indústria de brinquedos.   | 15 |
| Figura 3.5 Concorrentes diretos da <b>Angel</b> .   | 18 |
| Figura 3.6 Forças competitivas na indústria de brinquedos.  | 20 |
| Figura 4.1 As estratégias genéricas (Fonte: Porter, 1987).  | 23 |
| Figura 4.2 Estratégia Genérica da <b>Angel</b> .  | 25 |
| Figura 4.3 Mapa de sistemas de atividades para a <b>Angel</b> .   | 31 |
| Figura 5.1 Fatores Críticos de Sucesso da <b>Angel</b> .  | 34 |
| Figura 6.1 A avaliação da qualidade do serviço (Fonte: Giancesi, 1996).   | 35 |
| Figura 6.2 Os fatores que influenciam as expectativas dos clientes (Fonte: Giancesi, 1996).                           | 37 |
| Figura 6.3 Ciclo de serviço para uma compra típica na <b>Angel</b> .  | 39 |
| Figura 7.1 Segmentação de vendas, por formas de pagamento (Fonte: dados fornecidos pela <b>Angel</b> ).               | 48 |
| Figura 7.2 Perfil de compra dos clientes <b>Angel</b> .   | 51 |
| Figura 7.3 Composição do volume de vendas, receita e lucro total da <b>Angel</b> .                                    | 52 |
| Figura 7.4 Curva ABC para os fornecedores de brinquedos.  | 57 |
| Figura 7.5 Composição da remuneração de um funcionário típico da <b>Angel</b> (Fonte: dados fornecidos pela empresa). | 60 |
| Figura 7.6 Os objetivos de desempenho (Fonte: Slack, 1993).   | 64 |
| Figura 7.7 Matriz importância x desempenho (Fonte: Slack, 1993).  | 66 |
| Figura 7.8 Matriz importância-desempenho de Slack para os objetivos de desempenho da <b>Angel</b> .                   | 69 |
| Figura 8.1 Metodologia de trabalho para a análise estratégica da <b>Angel</b> .                                       | 72 |
| Figura 8.2 Pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças da <b>Angel</b> (análise SWOT).                      | 73 |

**LISTA DE TABELAS**

|   |    |
|---|----|
| Tabela 2.1 Linhas de produtos da <b>Angel</b> .....   | 9  |
| Tabela 4.1 Visões alternativas sobre estratégia (Fonte: Porter, 1987). ....   | 22 |
| Tabela 6.1 Critérios de avaliação da qualidade do serviço (Fonte: Ganesi, 1996). ....   | 40 |
| Tabela 6.2 Resultados da pesquisa de campo. ....  | 42 |
| Tabela 7.1 Vendas mês a mês, como uma porcentagem do total de vendas no ano<br>(Fonte de dados: Histórico de vendas <b>Angel</b> , ano 2004)..... | 46 |
| Tabela 7.2 Modalidades de pagamento oferecidas ao cliente da <b>Angel</b> .....   | 47 |
| Tabela 7.3 Perfil de compra dos clientes <b>Angel</b> .....   | 50 |
| Tabela 7.4 Preço médio e participação dos produtos no volume de vendas, receita e<br>lucro total da empresa.....                                  | 52 |
| Tabela 7.5 Fornecedores <b>Angel</b> . ....   | 54 |
| Tabela 7.6 Segmentação das vendas de brinquedos, por fornecedor. ....   | 56 |
| Tabela 7.7 Segmentação das vendas de pelúcias, por fornecedor. ....   | 58 |
| Tabela 7.8 Quadro de vendedores da <b>Angel</b> .....   | 59 |
| Tabela 7.9 Análise de sensibilidade para 2 cenários de remuneração, variando o<br>salário-base. ....  | 62 |
| Tabela 7.10 Escala de nove pontos para classificação dos objetivos de desempenho<br>sob a visão do cliente (Fonte: Slack, 1993). ....             | 65 |
| Tabela 7.11 Escala de nove pontos para classificação dos objetivos de desempenho<br>em relação à concorrência (Fonte: Slack, 1993). ....          | 65 |
| Tabela 7.12 Objetivos de desempenho da <b>Angel</b> na escala de nove pontos de Slack. ....   | 68 |

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho aborda a análise da estratégia adotada por uma empresa do varejo de brinquedos localizada em um *shopping center* da zona sul de São Paulo, a **Angel**. A grande motivação em realizar este estudo esteve no conhecimento prévio da empresa, e de suas debilidades quanto à administração do negócio. Há um vínculo muito estreito entre a estudante e a empresa, já que a **Angel** é um negócio familiar cujos fundadores e atuais proprietários são parentes próximos da autora do trabalho. Devido a esta característica, a autora teve a oportunidade de conhecer a fundo todas as operações e atividades da empresa, assim como acompanhar sua evolução ao longo de seus 10 anos de existência.

Apesar de definir-se como uma loja de brinquedos, a **Angel** comercializa também outros produtos, porém em menor escala: artigos de cozinha, decorativos, femininos e produtos eletrônicos. Com isso, busca atender a todos os frequentadores do *shopping center* em que está localizada, de crianças a adultos. Assim, o público-alvo é composto pela população local da região, que são pessoas de baixa renda pertencentes às classes C e D.

Devido à confidencialidade de dados referentes a faturamento, volume de compras e outras informações da empresa, trabalhou-se com valores relativos e/ou percentuais, o que permitiu realizar o diagnóstico do negócio sem comprometer a consistência e qualidade do estudo desenvolvido.

O **Capítulo 2** dá início ao trabalho, com a apresentação da empresa que será foco do estudo: a evolução desde o ano de sua fundação, sua linha de negócio, produtos comercializados, comportamento das vendas e organização geral da empresa.

O **Capítulo 3** fornece uma visão geral da principal indústria em que a **Angel** compete: a indústria de brinquedos. A partir daí segue-se com uma análise das cinco forças competitivas de Porter, cujos conceitos são aplicados à empresa.

No **Capítulo 4**, parte-se para uma análise interna da organização, analisando a estratégia adotada pela **Angel**. Para isso, a empresa é enquadrada nas estratégias

genéricas de Porter, e analisa-se o seu posicionamento estratégico com o levantamento dos *trade-offs* do negócio. Por fim, o mapa de sistemas de atividades da **Angel** mostra o ajuste entre atividades e a estratégia geral da empresa.

Complementando a definição da estratégia, o **Capítulo 5** aborda os fatores críticos de sucesso, isto é, fatores de importância vital para garantir uma boa implementação da estratégia e o bom andamento do negócio.

O **Capítulo 6** trata da avaliação da qualidade do serviço fornecido ao cliente. A partir de conceitos teóricos, elaborou-se um questionário de avaliação, abordando temas como qualidade de serviço, preço, qualidade de atendimento e flexibilidade de pagamento. A pesquisa de campo foi conduzida com clientes da própria loja, e os resultados permitiram definir melhor o perfil dos clientes da **Angel**.

No **Capítulo 7**, parte-se para uma análise profunda do desempenho do negócio da **Angel** através do levantamento de suas atividades. Informações relativas a vendas e fornecedores conduzem a análises que mostram a representatividade de cada categoria de produto na receita e lucro total da empresa, perfil de compra do cliente, e atual carteira de fornecedores. Dados referentes a funcionários possibilitaram uma análise do atual sistema de remuneração, assim como uma simulação de cenários alternativos. Depois disso, os conceitos de objetivos de desempenho e a matriz qualidade x desempenho de Slack são aplicados para a análise da concorrência e o posicionamento da **Angel** frente a seus competidores. Ao final de cada análise são elaboradas algumas breves recomendações e propostas de melhoria.

O **Capítulo 8** mostra a análise SWOT, com o objetivo de destacar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças à empresa, muitos deles já levantados nos capítulos anteriores.

Por fim, o **Capítulo 9** expõe as recomendações propostas para a **Angel**, juntamente com alguns planos de ação. Esse capítulo aborda com maior detalhe as recomendações feitas no capítulo 7, além de incluir outras propostas de melhoria também relevantes.

De maneira geral, o trabalho está estruturado da seguinte maneira: ao longo de cada capítulo, são apresentados os conceitos teóricos relevantes, e em seguida os conceitos são aplicados ao caso da **Angel**. Deve-se admitir que as figuras e tabelas

foram elaboradas pela autora, quando as fontes de informação não estiverem explicitadas.

## 2 A EMPRESA – ESTRUTURA DO NEGÓCIO

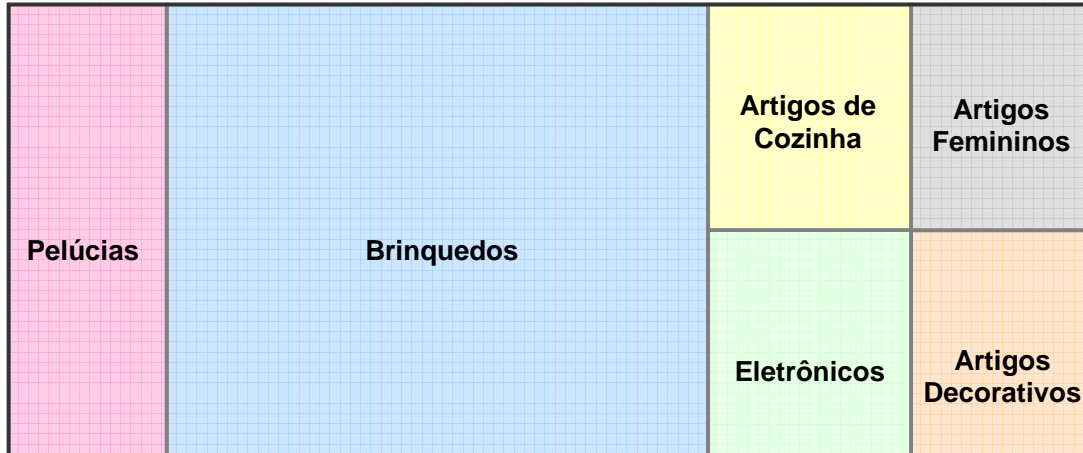
Fundada em 1995 em um *shopping center* da região Sul de São Paulo, a **Angel** surge como uma loja de artigos de presente, comercializando produtos dos mais variados tipos, a fim de poder servir a praticamente todos os frequentadores do shopping, de crianças a adultos, de ambos os sexos. No início do negócio, suas linhas de produtos incluíam brinquedos, bichos de pelúcia, artigos de cozinha, perfumes, bolsas, relógios etc.

A **Angel** é constituída como uma sociedade limitada e se inclui na categoria de pequena empresa<sup>1</sup>. A estrutura é familiar com apenas 2 níveis hierárquicos: o proprietário e membros de sua família são os responsáveis pela administração do negócio, e a eles se reportam os vendedores, que são efetivamente os funcionários da empresa e representam o segundo nível hierárquico. Não há divisão clara de funções e responsabilidades, assim como inexistem gerentes ou outros cargos intermediários.

Ao longo dos anos, a empresa foi crescendo e em 1999 adquiriu o ponto de locação ao lado, expandindo-se de uma loja de 32m<sup>2</sup> para 110m<sup>2</sup>. A partir desse momento, a **Angel** passou a concentrar seu negócio no comércio de brinquedos. Apesar de abandonar algumas linhas de produtos menos rentáveis, a **Angel** manteve aproximadamente um terço de seus produtos destinados a atender o público não-infantil. A loja foi dividida em 6 sessões, conforme o arranjo físico a seguir:

---

<sup>1</sup> Empresas com até 99 empregados e faturamento anual de até R\$ 1,2 milhão.



**Figura 2.1** Arranjo físico da Angel.

Em 2003, foi feita uma nova reestruturação no arranjo físico: foram eliminados alguns balcões de atendimento da sessão de brinquedos, de modo que os produtos passaram a estar ao alcance direto dos clientes, e a loja tomou um maior aspecto de auto-atendimento. Atualmente, a **Angel** conta com aproximadamente 1500 produtos distintos, distribuídos no interior da loja e divididos segundo as categorias a seguir:

---

|                     |  |
|---------------------|--|
| Brinquedos          | Brinquedos para a primeira idade (móbiles, brinquedos para o banho, bolas de tecido, carrinhos de mão), triciclos, puzzles, telefones, fogão em miniatura, bonecas, robôs, mini teclados, carros com controle/a fricção, bonecos de personagens famosos, brinquedos encartelados etc |
| Pelúcias            | Bichos de pelúcia, almofadas, pantufas   |
| Artigos de Cozinha  | Porta temperos/guardanapos, conjunto de xícaras, travessas, potes etc  |
| Artigos Femininos   | Estojo de maquiagem, espelhos, porta-jóias, frascadeiras etc   |
| Eletrônicos         | Gravadores, videogames, secadores de cabelo, telefones etc   |
| Artigos Decorativos | Relógios de parede, porta-retratos, abajur, bonecos de resina etc  |

---

**Tabela 2.1** Linhas de produtos da Angel.



Figura 2.2 Interior da loja.

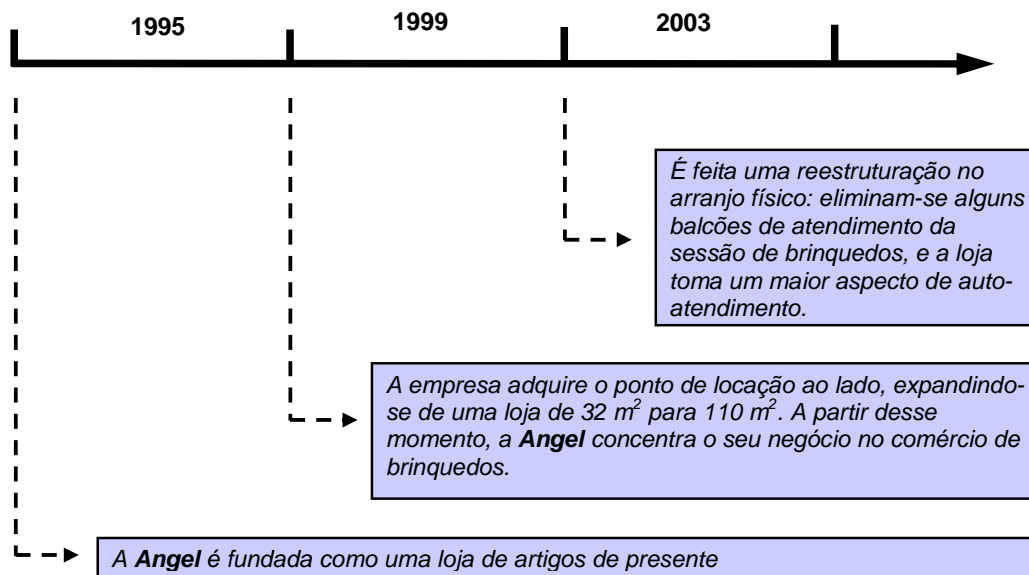
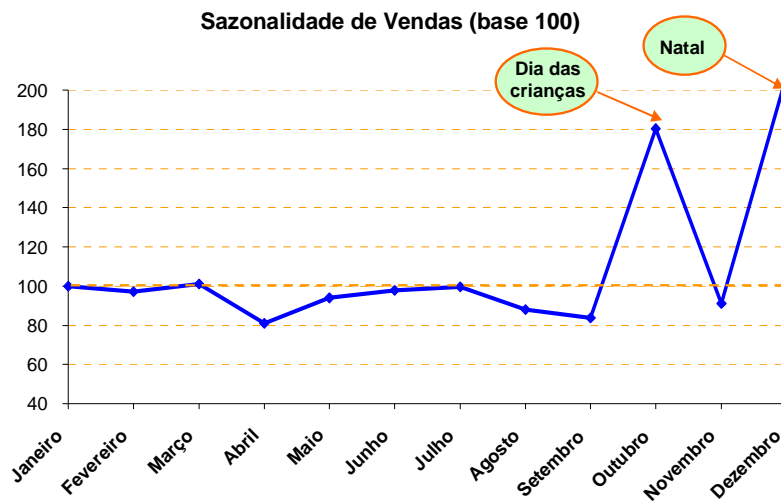


Figura 2.3 Evolução da empresa.



### Comportamento das vendas

Nesse tipo de indústria o comportamento das vendas é variável ao longo do ano, apresentando bastante sazonalidade. Tipicamente, o movimento de vendas é mais intenso em 2 momentos do ano: outubro (mês do “Dia das Crianças”) e dezembro (mês de Natal). Nos meses de pico, o faturamento chega a crescer em até 100% (Figura 2.4), e nessas épocas é freqüente a empresa optar pela contratação de vendedores temporários (de 2 a 3 temporários), a fim de absorver o aumento no movimento de vendas.



**Figura 2.4** Volume de vendas ao longo dos meses, base 100 (Fonte: Histórico de vendas da *Angel*, ano 2004).

### Funcionários

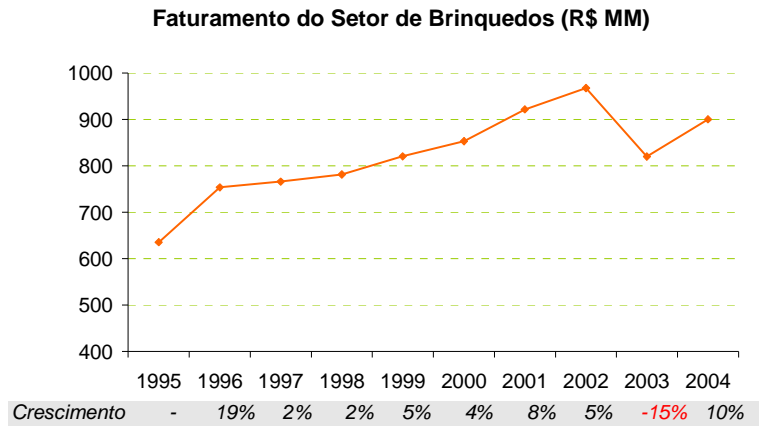
A base de funcionários é composta por 5 vendedores, com função de atendimento aos clientes. A remuneração é composta por uma parcela fixa (salário-base e transporte) e uma variável (comissão – porcentagem sobre vendas). A gerência é ocupada pelos 2 proprietários da loja; neles se concentram todas as funções outras que de atendimento: controle do “caixa” (recebimento dos pagamentos dos clientes), compras, contratação/ demissão de funcionários, contas a pagar, manutenção do negócio etc.

### **3 ANÁLISE ESTRUTURAL DA INDÚSTRIA DE BRINQUEDOS – SEGMENTO VAREJO**

#### **3.1 Visão Geral da Indústria**

A indústria de brinquedos representa um dos setores mais dinâmicos no mercado, uma vez que as novidades impulsionam as vendas e a procura do novo é uma constante por parte do consumidor. Ao lado dos brinquedos e jogos tradicionais - aqueles que permanecem indefinidamente em linha - é fácil identificar nesta procura de novidades a necessidade de atender as novas gerações de crianças e a expectativa por novos conceitos e novas formas de brincar. O International Council of Children's Play, entidade criada em Ulm, Alemanha, em 1959, elaborou, com a colaboração de seus associados, grandes estudiosos do brincar, psicólogos, antropólogos, educadores, historiadores, uma classificação com 46 categorias de brinquedos agrupadas em 7 blocos, considerada bastante abrangente e móvel, uma vez que possibilita a inclusão de novas categorias que se acredita poderão surgir com o avanço da tecnologia e de novas idéias (Anexo 1).

A indústria brasileira é relativamente nova, em comparação àquelas de países como Alemanha, França, Inglaterra, Estados Unidos. Segundo a Associação Brasileira de Fabricantes de Brinquedos (Abrinq), no Brasil o setor de brinquedos movimenta em torno de 900 milhões de reais por ano, e vem apresentando tendência de expansão (Figura 3.1).



**Figura 3.1** Evolução da indústria de brinquedos (Fonte: dados Abrinq).

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Brasil possui um universo de 50 milhões de crianças, o que representa um enorme potencial para a indústria de brinquedos. Conforme estudo da Abrinq – Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos - as vendas no segmento varejo, isto é, quando o produto se destina ao consumidor final, concentram-se majoritariamente em lojas especializadas, conforme o gráfico abaixo:



**Figura 3.2** A indústria de brinquedos no Brasil, segmentada por canais de venda (Fonte: dados Abrinq).

### 3.2 Forças Competitivas de Porter

Segundo Michael Porter, a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao meio em que ela compete. O grau de atratividade em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas (Figura 3.3). O conjunto dessas forças determina o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno no longo prazo sobre o capital investido.

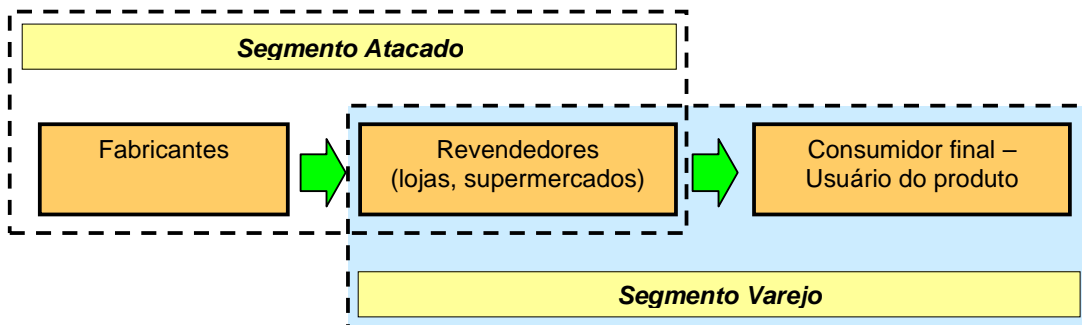
A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra estas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor. A chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar em maior profundidade e analisar as fontes de cada força. Isso põe em destaque os pontos fortes e fracos da companhia, anima o seu posicionamento em sua indústria, esclarece as áreas em que mudanças estratégicas podem resultar no retorno máximo e põe em destaque as áreas em que as tendências da indústria são de maior importância, quer como oportunidades, quer como ameaças.



**Figura 3.3** As cinco forças competitivas de Porter (Fonte: Porter, 1987).

Porter afirma que as cinco forças competitivas refletem o fato de que a atratividade de uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, substitutos e entrantes potenciais são todos “concorrentes” para as empresas na indústria. Todas as forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da atratividade na indústria, bem como a rentabilidade, sendo que a(s) força(s) mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação da estratégia.

A seguir damos continuidade com a análise das cinco forças competitivas no caso da indústria de varejo de brinquedos. Vale esclarecer que, no estudo em questão, define-se como “indústria de varejo de brinquedos” aquela em que estão inseridas as lojas de brinquedos em geral, ou seja, aquelas que fornecem produtos ao consumidor final e usuário, estando portanto excluídos os fabricantes de brinquedos.



**Figura 3.4** Cadeia de distribuição na indústria de brinquedos.

#### *A. Ameaça de Entrada*

Segundo Porter, a ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes. Existem seis fontes principais de barreiras à entrada de novos concorrentes:

- *Economias de escala*: exerce considerável influência, devido ao poder de negociação de grandes redes varejistas com seus fornecedores. Economias de escala possibilitam a obtenção de descontos em compras volumosas, de modo que grandes estabelecimentos de varejo poderiam atuar como uma barreira de entrada a novos competidores de menor porte, que seriam forçados a reduzir a margem de lucro de seus produtos para oferecer preços competitivos no mercado.
- *Diferenciação do produto*: não constitui barreira de entrada, já que a indústria em questão engloba lojas revendedoras de produtos já existentes, de modo que todos os competidores são potencialmente capazes de fornecer qualquer tipo de produto.
- *Necessidades de capital*: exerce baixa ameaça de entrada, já que a entrada neste mercado não demanda altos investimentos (como marketing agressivo ou P&D). A abertura de uma loja de brinquedos envolve apenas custos básicos como locação do imóvel, instalações, pessoal e estoque inicial de mercadorias, e muitas vezes pode ser feita sem necessidade de financiamento externo.
- *Acesso aos canais de distribuição*: esta barreira não está presente na indústria em questão, já que o canal de distribuição é a própria loja, que fornece os produtos diretamente ao consumidor final, não havendo intermediários.
- *Desvantagens de custo independentes de escala*: neste caso, a principal desvantagem é gerada por localizações favoráveis. Lojas em *shoppings centers* têm maior acesso aos clientes do que lojas a céu aberto, já que *shoppings centers* oferecem conveniências como estacionamento, praça de alimentação e proximidade a outras lojas, agindo como um pólo de atração de clientes.
- *Política governamental*: não constitui barreira de entrada, já que não existe nenhuma regulamentação que condicione a entrada de novas empresas no setor.

As expectativas do entrante em potencial quanto à reação dos concorrentes existentes também influenciam a ameaça de entrada. A retaliação prevista é baixa no caso da indústria de varejo de brinquedos. Os fatores que justificam a baixa retaliação são:

- Ausência de um passado de vigorosas retaliações aos entrantes;

- Incapacidade de os competidores atuais suprirem a totalidade da demanda do mercado, juntamente com o crescimento rápido da indústria, o que aumenta a demanda e abre espaço à entrada de novos competidores.

*B. Rivalidade entre Concorrentes Existentes*

A rivalidade nessa indústria é bastante intensa, principalmente através da concorrência de preços. A indústria é caracterizada pela presença de concorrentes numerosos, representados por empresas tanto de pequeno (pequenas lojas - microempresas) como de grande porte (redes de lojas). Apesar da diferença em termos de tamanho, as empresas estão relativamente equilibradas em termos de recursos, já que a estrutura do negócio é simples e muito parecida em empresas nesse setor (uma estrutura básica envolve a disposição de produtos nas gôndolas, presença de vendedores para atendimento e manutenção de estoque). Isso cria instabilidade porque as empresas podem estar inclinadas a lutarem entre si e têm os recursos para retaliações vigorosas.

Além da presença de concorrentes numerosos e bem equilibrados, outro fator que acirra a intensidade da rivalidade é a ausência de diferenciação. Como discutido anteriormente, todos os *players* têm acesso à mesma variedade de produtos, já que são apenas revendedoras de outros fabricantes, funcionando como o canal de acesso do consumidor ao produto. Com isso, a ausência de diferenciação implica que a escolha do comprador seja baseada em grande parte no preço e no serviço, o que vem a resultar em pressões no sentido de uma concorrência intensa com relação a preços e serviços.

São concorrentes diretos da **Angel** as lojas que comercializam brinquedos no mesmo *shopping center*. Após levantamento realizado, chegou-se à existência de 3 estabelecimentos: uma loja de brinquedos bastante semelhante à **Angel** mas de menor porte, uma papelaria (também se dedica ao comércio de brinquedos), e um hipermercado.

| Estabelecimento  | Ramo de atuação        | Grau de concorrência direta* | Pelúcias | Brinquedos | Art. Cozinha | Art. Femininos | Eletrônicos | Art. Decorativos |
|------------------|------------------------|------------------------------|----------|------------|--------------|----------------|-------------|------------------|
|                  |                        |                              |          |            |              |                |             |                  |
| Angel            | brinquedos e presentes |                              |          |            |              |                |             |                  |
| Ricky Brinquedos | brinquedos e presentes | Alta                         |          |            |              |                |             |                  |
| Arcus            | papelaria              | Média                        |          |            |              |                |             |                  |
| Extra            | hipermercado           | Média**                      |          |            |              |                |             |                  |

\*Refere-se a quão similares são os estabelecimentos em termos de produtos e serviços oferecidos ao cliente.

\*\* Apesar de haver forte correlação entre os produtos, o hipermercado difere no tipo de serviço, por ser baseado na variedade e auto-serviço.

**Figura 3.5** Concorrentes diretos da Angel.

### C. Pressão dos Produtos Substitutos

Atualmente, nota-se uma forte tendência de mudança no comportamento do consumidor infantil. Cada vez mais, os brinquedos vêm disputando a preferência das crianças com computadores (jogos multimídia, internet) e a televisão, que representam os grandes substitutos na indústria.

A pressão dos produtos substitutos constitui uma força competitiva intensa, porém não representa uma ameaça iminente, já que seus efeitos são sentidos no longo prazo. A indústria encara essa força competitiva adaptando cada vez mais seus produtos através da criação de brinquedos inovadores, com interface multimídia etc. de modo a conquistar a preferência do consumidor.

### D. Poder de Negociação dos Compradores

Os consumidores constituem uma força competitiva muito importante na indústria à qual a **Angel** pertence. Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros – tudo à custa da rentabilidade da indústria.

Na indústria de varejo de brinquedos, os clientes têm um enorme poder de barganha sobre os fornecedores. Conforme o nível de exigência, podem fazer com que ocorram reduções de preço e alterações nos produtos oferecidos pelas empresas.



Como em qualquer empresa de bens de consumo, as empresas devem estar atentas às necessidades e preferências dos seus clientes. Devem procurar fazer-lhes enxergar valor em seus produtos, oferecendo bom custo-benefício. Nesse tipo de indústria os princípios de marketing são muito importantes e devem receber muita atenção. Propagandas veiculadas na televisão trabalham no sentido de, além de ter a função de divulgação, agregar valor ao produto, ressaltando suas qualidades e funcionalidades, criando uma marca forte ao consumidor que passará a desejá-lo. Por isso o marketing dos produtos é uma ferramenta importante para reduzir o poder de barganha dos clientes.

Outro fator a ser considerado é que, no momento em que decidem adquirir determinado produto, os clientes frequentemente se deparam com mais de um fornecedor oferecendo o mesmo (ou muito similar) produto, podendo escolher a loja onde compra-lo. Em *shoppings centers*, caso em que a **Angel** se enquadra, essa força competitiva é ainda mais intensa, pela facilidade de acesso a outros fornecedores; o cliente pode facilmente pesquisar preços e assim forçar a sua redução em troca da decisão de comprar seu produto naquele estabelecimento.

#### *E. Poder de Negociação dos Fornecedores*

Fornecedores podem ter mais ou menos poder de negociação em uma determinada indústria se tiverem maior ou menor possibilidade de aumentar os preços ou reduzir a qualidade dos produtos/serviços que oferecem. Assim, fornecedores com alto poder de barganha podem esmagar o potencial de lucro da indústria. No caso da indústria de varejo de brinquedos, os fornecedores não contam com grande poder de barganha e essa força competitiva não é intensa. Isso por alguns motivos, entre eles:

- O grupo de fornecedores não é dominado por algumas poucas empresas nem é mais concentrado que a indústria que a serve; pelo contrário, o número de fornecedores presentes no mercado é muito grande, o que acirra a concorrência pela conquista dos clientes e força a redução da margem de lucro;

- Os produtos não contam com alto grau de diferenciação entre os diversos fornecedores, e na maioria das vezes são bastante similares em termos de aparência, qualidade e funcionalidade;
- A indústria de varejo é um grupo muito importante para eles, pois representa seus clientes e conseqüente fonte de lucro.



**Figura 3.6** Forças competitivas na indústria de brinquedos.

## 4 DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA

### 4.1 Efetividade Operacional x Posicionamento Estratégico

As atualmente dinâmicas condições dos mercados e das tecnologias trouxeram à tona o quanto as vantagens competitivas são sustentáveis. Para competir no mundo atual, empresas necessitam seguir um modelo de negócio flexível capaz de responder rapidamente a mudanças tanto de mercado como competitivas. Para isso, adotam ferramentas tais como *benchmarking*, TQM ou terceirizações; melhoras operacionais são conseguidas, mas raramente se traduzem em lucratividade sustentada no longo prazo.

Segundo Michael Porter, a substituição dessas ferramentas em lugar da estratégia conduz ao crescimento de batalhas competitivas mutuamente destrutivas que danificam a lucratividade de muitas companhias. Na medida em que gerentes trabalham para melhorar em todas as frentes, se afastam cada vez mais de posições competitivas viáveis.

Uma empresa pode alcançar um desempenho superior à de seus concorrentes quando ela consegue estabelecer uma vantagem competitiva sustentável. Ela deve oferecer maior valor aos clientes ou criar valor para a empresa compradora pelo baixo custo, ou ambos.

Diferenças de custo ou preço entre empresas derivam das centenas de atividades necessárias para criar, produzir, vender e entregar produtos e serviços. Vantagens em custo são obtidas quando se consegue realizar determinadas atividades com mais eficiência que seus concorrentes. Atividades são, portanto, as unidades básicas da vantagem competitiva.

A constante melhoria em eficiência operacional é necessária para que uma empresa consiga maior lucratividade, mas não é condição suficiente. Diante da competitividade cada vez mais presente no mercado, torna-se cada vez mais difícil posicionar-se à frente dos competidores. Isso ocorre devido à rápida difusão das “boas práticas”. Competidores conseguem rapidamente imitar novas técnicas de gestão,

tecnologias, melhorias de processos e canais mais eficazes de acesso aos clientes, de modo que a eficiência operacional não mantém a empresa em vantagem competitiva por muito tempo.

*Efetividade operacional* significa realizar atividades semelhantes *melhor* que seus concorrentes, que pode ser obtida através da melhor utilização de seus recursos, redução da taxa de defeitos etc. Por outro lado, *Posicionamento Estratégico* significa realizar atividades *diferentes* das de seus concorrentes ou realizar atividades *similares* de maneiras *diferentes*.

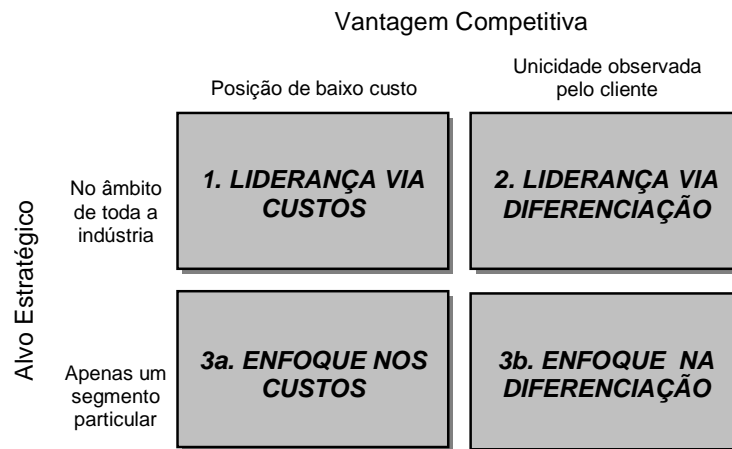
Estratégia competitiva significa “ser diferente”, escolhendo um grupo de atividades para oferecer um mix de valores único através de serviços e produtos diferenciados que estejam alinhados às necessidades dos consumidores.

| Visões Alternativas Sobre Estratégia (Fonte: Porter, 1987)  |  |
|---|--|
| <i>O modelo de estratégia implícita nos anos 80</i>   | <b>Vantagem competitiva sustentável</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uma única e ideal posição competitiva na indústria</li> <li>▪ Benchmarking de todas as atividades e alcançando as melhores práticas</li> <li>▪ Terceirização agressiva e parcerias para ganhar eficiência</li> <li>▪ Vantagens estão presentes em fatores-chave de sucesso, recursos críticos e “core competencies”</li> <li>▪ Flexibilidade e respostas rápidas para todas as mudanças competitivas e de mercado</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Posição competitiva única para a empresa</li> <li>▪ Atividades alinhadas à estratégia</li> <li>▪ <i>Trade-offs</i> claros</li> <li>▪ Vantagem competitiva surge do ajuste entre atividades</li> <li>▪ Sustentabilidade surge do sistema de atividades, e não de suas partes isoladas</li> <li>▪ Eficiência operacional é necessária mas não suficiente</li> </ul> |

**Tabela 4.1** Visões alternativas sobre estratégia (Fonte: Porter, 1987).

## 4.2 Estratégias Competitivas Genéricas

Ao enfrentar as cinco forças competitivas, Porter defende a existência de três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria: liderança no custo total, diferenciação ou enfoque (Figura 4.1). A estratégia competitiva visa o estabelecimento de uma posição competitiva favorável (lucrativa e sustentável) contra as forças que determinam a concorrência na indústria.



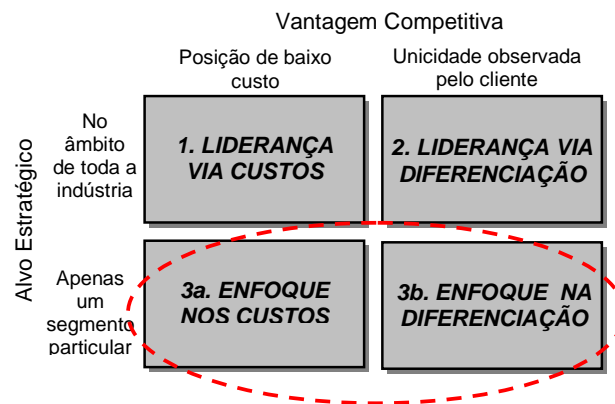
**Figura 4.1** As estratégias genéricas (Fonte: Porter, 1987)

- *Liderança no custo total:* neste caso, custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia. A posição de custo dá à empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, porque seus custos mais baixos significam que ela ainda pode obter retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição. Uma posição de baixo custo defende a empresa contra compradores poderosos porque os compradores só podem exercer o seu poder de barganha para baixar os preços ao nível do concorrente mais eficiente.

- *Diferenciação*: a segunda estratégia genérica é diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria. Se alcançada, a diferenciação é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria porque ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas. A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca assim como também à conseqüente menor sensibilidade ao preço. Ela também aumenta as margens, o que exclui a necessidade de uma posição de baixo custo. Atingir a diferenciação requer um sentimento de exclusividade e por isso pode tornar impossível a obtenção de uma alta parcela de mercado. Mais comumente, implicará um *trade-off* com a posição de custo.
- *Enfoque*: a última estratégia genérica é enfocar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. Embora as estratégias de baixo custo e de diferenciação tenham o intuito de atingir seus objetivos no âmbito de toda a indústria, a estratégia de enfoque visa atender muito bem ao alvo determinado. A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. A empresa que desenvolve com sucesso a estratégia de enfoque pode também obter potencialmente retornos acima da média para sua indústria; o enfoque desenvolvido significa que a empresa tem uma posição de baixo custo com seu alvo estratégico, ou alta diferenciação. A estratégia de enfoque sempre implica algumas limitações na parcela total de mercado que pode ser atingida. O enfoque envolve necessariamente um *trade-off* entre a rentabilidade e o volume de vendas, podendo ou não envolver um *trade-off* com a posição global de custo.

As três estratégias genéricas são métodos alternativos viáveis para lidar com as forças competitivas. Segundo Porter, a empresa que não tem sua estratégia genérica definida, isto é, que tenta atuar em mais de uma frente, está em situação extremamente pobre. Se a empresa não optar claramente por uma das estratégias genéricas, não alcançará uma vantagem competitiva favorável e sustentável, e sim uma mediocridade estratégica e desempenho abaixo da média.

No caso da **Angel**, a empresa enquadra-se na estratégia de enfoque. A **Angel** busca atender as necessidades dos consumidores da região em que está localizada, alinhada com a estratégia do shopping em que está inserida. Os compradores da região pertencem majoritariamente à classe C e frequentemente optam por pagamentos à prazo ou parcelados (muitas vezes estando dispostos a pagar mais por isso).



**Figura 4.2** Estratégia Genérica da Angel.

A **Angel** busca atender ao grupo restrito de compradores da região em que atua oferecendo-lhe tanto preços acessíveis como variedade de produtos. Ao contrário de empresas líderes na diferenciação, que são forçadas a manter uma variedade muito grande de produtos a fim de atender a totalidade do mercado, a **Angel** concentra-se em oferecer produtos que gerem demanda e alto giro de capital. Ou seja, a empresa visa atender muito bem ao seu alvo determinado, ajustando sua estrutura de custos a essa estratégia.

### 4.3 Bases do Posicionamento Estratégico

Segundo Porter, o posicionamento estratégico pode assumir três configurações não-exclusivas e que geralmente se sobrepõem:

- O posicionamento pode ser baseado na *variedade*, quando uma empresa decide concentrar seus esforços em um determinado grupo de produtos/ serviços, ao invés de focar em segmentos de clientes. Esse tipo de posicionamento faz sentido em empresas que possuem um grande *know-how* para produzir produtos ou serviços específicos que servem uma ampla gama de clientes, porém atendendo a apenas um subconjunto de necessidades comuns.
- O segundo tipo de posicionamento, baseado em *necessidades*, é aquele onde se supre a completa ou quase totalidade das necessidades de um grupo particular de clientes. Essa configuração é típica quando há grupos de clientes com necessidades distintas, que podem ser servidas por um determinado conjunto de atividades. Um grupo de consumidores sensíveis a preço, por exemplo, buscam produtos diferentes daqueles demandados por um grupo de consumidores que valorizam a qualidade.
- A terceira base para o posicionamento é a baseada no *acesso*, quando existe a presença de clientes que são acessíveis de diferentes maneiras. Apesar de que as necessidades são similares àsquelas de outros clientes, a melhor configuração de atividades para servi-los é diferente. O acesso pode ser função do volume, localização geográfica do cliente ou qualquer fator que requeira um conjunto diferente de atividades para satisfazer os clientes da melhor maneira.

O posicionamento estratégico da **Angel** é aquele baseado em necessidades. Pode-se dizer que seu posicionamento está alinhado com a estratégia genérica de enfoque. A empresa concentra esforços em oferecer produtos que atendam às necessidades de seu público-alvo. Assim, a **Angel** trabalha com diversas linhas de brinquedos, e busca oferecer, com a maior prontidão possível, produtos recém lançados no mercado e nos meios de comunicação (personagens de séries de TV, bonecas anunciadas em comerciais etc.), de modo que consegue suprir a quase totalidade das necessidades do seu grupo particular de clientes (crianças entre 0-12



anos pertencentes à região geográfica em que a loja atua). A empresa oferece também artigos para adolescentes e adultos, abrangendo uma faixa ainda maior de clientes da região. No entanto, apesar de atender muito bem ao segmento infantil, a **Angel** é incapaz de atender às necessidades dos segmentos adolescente e adulto, pois a variedade de produtos para esses segmentos é escassa.

#### **4.4 Trade-Offs Como Sustentação do Posicionamento Estratégico**

Porter define Estratégia como a criação de uma posição única e valiosa, que envolve um conjunto diferente de atividades. Entretanto, escolher uma posição única não é suficiente para garantir uma vantagem sustentável, pois isso sempre atrai a imitação por parte dos concorrentes.

Porter afirma que uma boa prática no mercado pode ser imitada de duas maneiras. Primeiramente, um concorrente pode reposicionar-se para alcançar um desempenho superior. A outra maneira é o chamado *straddling* (imitar ficando “em cima do muro”). Neste caso, o concorrente busca alcançar uma posição bem-sucedida ao mesmo tempo em que mantém a sua posição atual. A empresa adiciona novas características, serviços ou tecnologias às atividades que ela já executa.

Um posicionamento estratégico não será sustentável a menos que existam *trade-offs* (ou as chamadas “escolhas de compromisso”) com outras posições. *Trade-offs* geram a necessidade de escolha e trazem proteção contra reposicionadores e *straddlers*.

Ainda segundo Porter, *trade-offs* surgem por três razões. A primeira delas são inconsistências na imagem ou reputação. Uma empresa conhecida por oferecer determinado tipo de valor pode perder credibilidade e confundir os clientes se ela passa a entregar outro tipo de valor na tentativa de oferecer dois serviços inconsistentes ao mesmo tempo.

Segundo, *trade-offs* surgem das próprias atividades. Posicionamentos diferentes requerem diferentes configurações de produtos, equipamentos, comportamentos dos funcionários, habilidades e sistemas de gerenciamento. Muitos *trade-offs* refletem inflexibilidades em máquinas, pessoas ou sistemas.

Finalmente, *trade-offs* surgem de limites na coordenação e controle internos. Através de uma escolha clara para competir de um jeito e não de outro, a alta gerência deixa claras as prioridades organizacionais. Por outro lado, empresas que tentam “ser tudo” para todos os tipos de clientes confundem os funcionários, que acabam sendo obrigados a tomar decisões rotineiras sem uma estrutura clara de trabalho.

No caso da Angel, alguns *trade-offs* podem ser identificados:

- Loja de grandes dimensões: possibilita oferecer maior variedade de produtos e estoque, atraindo os clientes, porém isso implica que a loja deve suportar custos fixos altos e implica um *break-even* elevado em relação aos concorrentes, isto é, um nível mínimo elevado de vendas capaz de compensar sua estrutura de custos;
- Como parte da estratégia adotada, a empresa trabalha com grande variedade de itens; ao mesmo tempo em que atende melhor as necessidades dos clientes, a loja acaba tendo que arcar com prejuízos provocados por manter produtos de “baixo giro”, isto é, com pouca saída e que muitas vezes são danificados ou adquirem mau aspecto físico com o passar do tempo, e não se fazem mais aptos para a venda;
- Foco nos clientes da região geográfica em que está localizada: com isso, a empresa não é capaz de satisfazer eventuais necessidades de clientes diferenciados;
- Além do foco em atender a população local, a **Angel** concentra o seu negócio no comércio de brinquedos, de modo que ao atender muito bem o segmento infantil, não é capaz de oferecer a mesma variedade de produtos aos segmentos adolescente e adulto (apenas um terço do espaço físico da loja abriga produtos não-infantis);
- Livre acesso dos clientes aos produtos expostos na loja: ao facilitar o contato do cliente com o produto e demandar menor grau de atenção por parte dos vendedores, isso aumenta o número de furtos e produtos danificados.

#### 4.5 Ajuste de Atividades

Porter defende que as escolhas de posicionamento estratégico determinam não só as atividades que a empresa irá executar e como configurá-las, mas também como elas se inter-relacionam. Uma vantagem competitiva é gerada a partir da maneira como as atividades se ajustam e suportam umas às outras.

O ajuste entre atividades é importante, pois elas geralmente se relacionam. Apesar de que alguns tipos de ajustes serem genéricos e aplicáveis a muitas empresas, o ajuste específico à estratégia é o mais valioso, pois destaca a unicidade de uma posição e amplia os *trade-offs*.

Segundo Porter, existem três tipos de ajuste. O primeiro tipo é a *simples consistência* entre cada atividade individual e a estratégia geral da empresa. A consistência assegura que as vantagens competitivas das atividades se acumulam e não se anulam entre si. Isso torna a estratégia mais fácil de ser transmitida aos clientes, funcionários e sócios, e melhora a implementação através de uma linha comum de pensamento dentro da organização. O segundo tipo de ajuste ocorre quando as *atividades se reforçam*. Nesse caso, atividades distintas geram benefícios mútuos, levando a um ganho global para a empresa. O terceiro tipo de ajuste é a chamada *otimização de esforço*. Geralmente, isso é feito através da coordenação e troca de informação entre as atividades, eliminando assim redundâncias e minimizando esforços.

Uma vantagem competitiva é obtida a partir de todo o sistema de atividades, e por isso ao se pensar em posicionamento, não se pode considerá-las isoladamente. O ajuste entre atividades reduz substancialmente o custo ou intensifica a diferenciação.

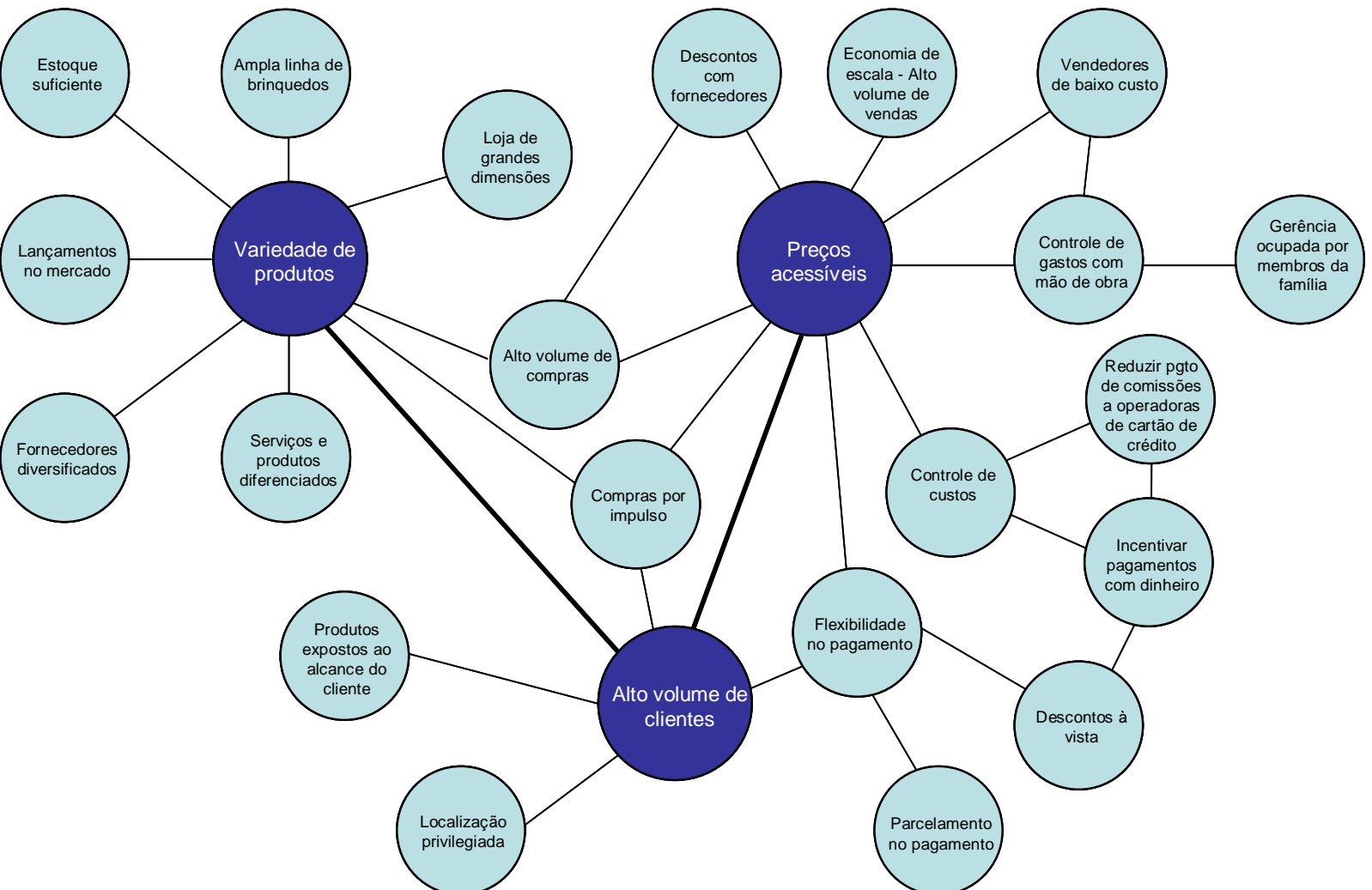
O ajuste estratégico entre atividades é fundamental não só para obter vantagens competitivas, mas também para sustentar essa posição. Posicionamentos com base em sistemas de atividades são muito mais sustentáveis que aquelas baseadas nas atividades individuais.

Alcançar o ajuste entre as atividades é tarefa difícil, pois isso requer a integração de decisões e ações ao longo de diversas subunidades independentes. Quando as atividades se complementam umas às outras, competidores conseguirão

um benefício muito baixo através da imitação, a menos que eles consigam copiar todo o sistema.

Mapas de sistemas de atividades são uma ferramenta importante para se avaliar e procurar reforçar o ajustamento estratégico. Servem para ilustrar como a posição estratégica de uma empresa está apoiada sob um sistema de atividades projetado sob medida para garanti-la. Se a empresa tem seu posicionamento estratégico claro e bem definido, emergem temas estratégicos que englobam uma série de atividades interconectadas.

No caso da **Angel**, o ajuste é feito através da simples consistência, isto é, cada atividade é desenhada de modo a reforçar a estratégia geral da empresa. A seguir, temos o mapa de atividades aplicado a este caso, no qual se identificam temas estratégicos de ordem superior (em cor escura) ligados a uma rede de atividades inter-relacionadas (em cor clara) que garantem a implementação da estratégia.



**Figura 4.3** Mapa de sistemas de atividades para a **Angel**.

Posicionamentos estratégicos devem ser projetados em um horizonte de uma década ou mais, uma vez que mudanças freqüentes em posicionamento são altamente custosas. Para isso a empresa deverá não só cada atividade individual, como também realinhar o sistema inteiro.

Após deter uma vantagem competitiva e um posicionamento estratégico sustentável, a continuidade estratégica não implica uma visão estática da competitividade. A empresa deve continuamente melhorar sua efetividade operacional, ao mesmo tempo em que deve haver um esforço constante para estender sua unicidade e fortalecer o ajuste entre atividades.

Novos posicionamentos estratégicos se fazem necessários diante de mudanças na indústria, ou da presença de novos entrantes no mercado. A decisão de adotar um novo posicionamento deve ser guiado pela habilidade de encontrar novos *trade-offs* e ajustar um novo sistema de atividades complementares em vantagem competitiva sustentável.

## 5 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

É importante definir os fatores críticos de sucesso (Rockart, 1979) de uma empresa, já que eles auxiliam a atingir os objetivos estratégicos e indicam as áreas onde esforços devem ser concentrados a fim de manter uma posição favorável no mercado. São poucos fatores que têm importância vital para a organização, diferenciando-a das demais. Eles são característicos de cada ramo na indústria e influenciam as relações com o ambiente em que a empresa compete e está inserida.

Os fatores críticos de sucesso (FCS) geram uma série de impactos positivos, pois:

- ✓ Forçam a gerência a focar sua atenção;
- ✓ Forçam a criação de medidas;
- ✓ Evitam desperdícios: foco no necessário.

No caso da **Angel**, os fatores críticos de sucesso são:

- *Envolvimento do cliente*: é importante para a empresa ter um relacionamento com o cliente para saber quais são suas necessidades, pois nesse negócio a empresa considera que os clientes possuem grande poder de barganha, visto o grande número de concorrentes de grande porte;
- *Mix de produtos*: isso permite atender às necessidades de seus clientes, já que a empresa segue a estratégia de focar no mercado consumidor da região geográfica em que atua;
- *Disponibilidade de estoques*: juntamente com o mix de produtos, é um fator crucial para atração e retenção de clientes, já que a indisponibilidade de um produto levaria o cliente a buscá-lo na concorrência;
- *Promoções*: incentiva compras de maior valor, impulsionando economias de escala e também criando uma certa “fidelização” do cliente;

- *Preço*: assim como as promoções, serve como barreira de isolamento à concorrência, sendo um importante fator no processo de decisão de compra do consumidor.



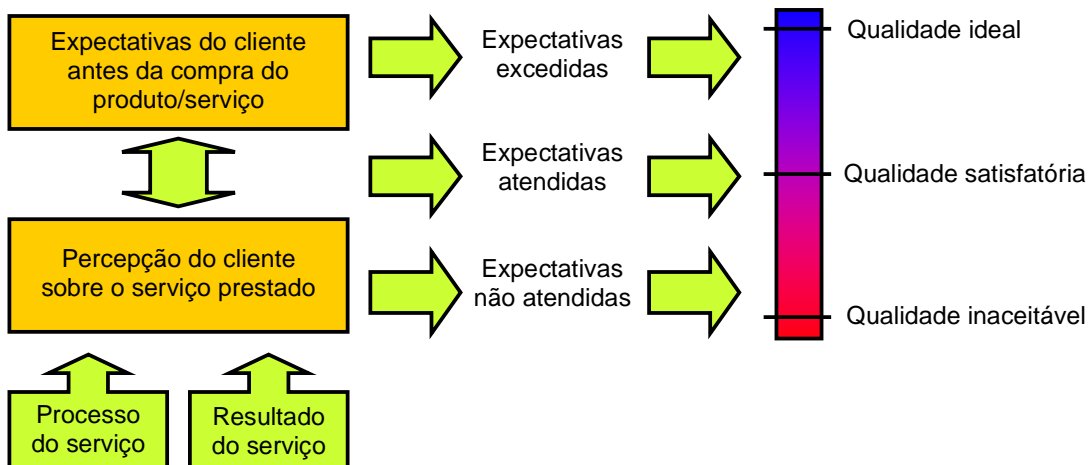
**Figura 5.1** Fatores Críticos de Sucesso da **Angel**.



## 6 AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO PELO CLIENTE

### 6.1 Fatores que Influenciam a Formação das Expectativas dos Clientes

A avaliação que o cliente faz, durante ou após o término do processo de prestação do serviço, se dá através da comparação entre o que o cliente esperava e o que ele percebeu do serviço prestado, sendo portanto função de suas expectativas e de sua percepção do serviço.



**Figura 6.1** A avaliação da qualidade do serviço (Fonte: Gianesi, 1996)

Segundo Gianesi, quatro fatores básicos podem influenciar as expectativas do cliente: comunicação boca a boca, necessidades pessoais, experiência anterior e comunicação externa. A *comunicação boca a boca* representa as recomendações que os clientes recebem de terceiros (outros clientes que já receberam o serviço anteriormente), enquanto o conhecimento prévio do serviço trata de uma *experiência anterior* por parte do próprio cliente. As *necessidades pessoais* dos clientes constituem o principal fator formador de suas expectativas, já que é visando atender a estas necessidades que os clientes procuram um produto ou serviço. No momento de avaliar o serviço, o cliente levará em conta suas expectativas, as quais podem ser diferentes de suas reais necessidades. As expectativas podem ser mais ou menos exigentes que suas reais necessidades, de acordo com a influência exercida pela

*comunicação externa* (propagandas, anúncios e outras formas de divulgação dos produtos/serviços). O *mercado* também tem influência na formação das expectativas do cliente. Os fornecedores concorrentes podem influenciar as expectativas dos clientes, através de propaganda ou da própria prestação do serviço que pode consistir na experiência anterior do cliente.

No caso da **Angel**, constitui-se como principal formador das expectativas do cliente as *necessidades pessoais*, sendo a *experiência anterior* também um importante formador, porém de menor peso: os clientes dirigem-se à **Angel** com a expectativa de encontrar determinado produto, e futuramente retornam à loja por saber que esta costuma satisfazer suas necessidades – tanto sob o aspecto da disponibilidade do produto quanto da qualidade do atendimento - ou seja, pela avaliação positiva de sua experiência anterior. Vale ressaltar também o papel do *mercado* influenciando a formação das expectativas do cliente, através dos preços praticados, promoções e produtos oferecidos pela concorrência dentro do shopping em que a **Angel** trabalha.

Já que a avaliação do cliente é função de suas expectativas e da percepção do serviço prestado, torna-se importante para o fornecedor do serviço atuar não só na percepção do serviço prestado, mas também na formação das expectativas do cliente. Isso pode ser conseguido diretamente, através de comunicação, ou indiretamente, influenciando a experiência do cliente e a comunicação boca a boca.

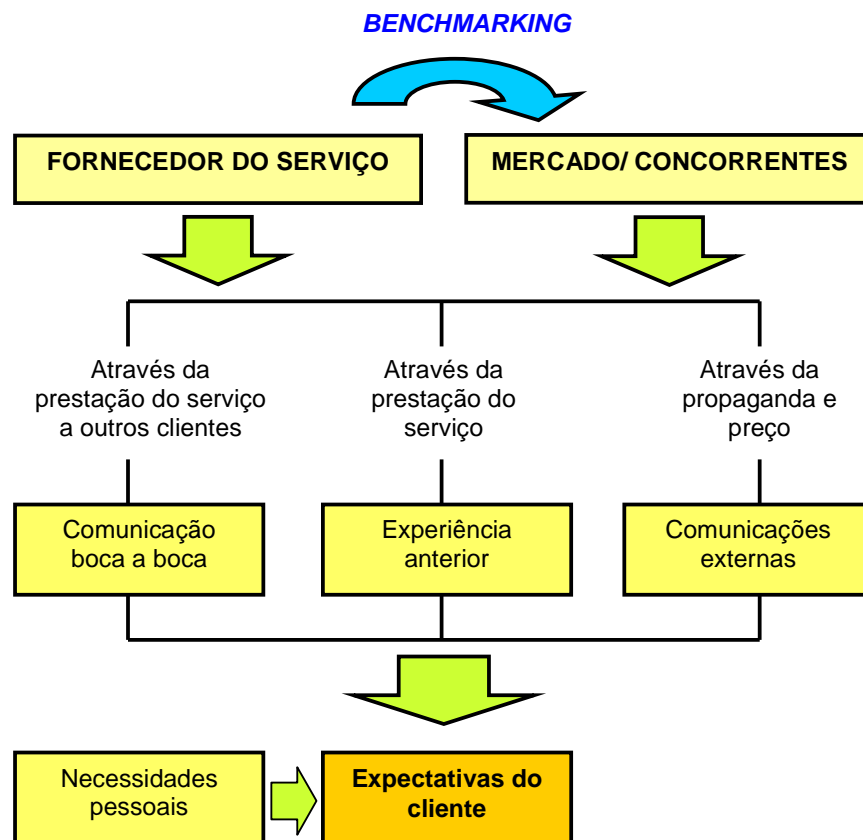
A *comunicação* do fornecedor do produto/serviço pode dar-se através de propaganda, treinamento dos funcionários ou qualquer outro tipo de comunicação antes ou durante a prestação do serviço. É importante lembrar que propagandas e outras formas de comunicação podem elevar as expectativas do cliente, e por isso devem gerar expectativas que sejam compatíveis com a capacidade do sistema de operações. O preço é também importante formador de expectativas, que pode ser incluído na categoria geral de comunicações externas.

Se as expectativas do cliente são influenciadas por sua *experiência anterior*, o fornecedor do serviço pode influenciá-las através da consistência do serviço prestado. Esse tipo de influência é bastante eficaz no caso em que os clientes já sabem o que esperar nas ocasiões em que repetem a compra do serviço. A consistência na

prestação serviço pode, também, influenciar os clientes potenciais através da *propaganda boca a boca*.

Por último, existe o poder de atuação do fornecedor sobre as necessidades dos clientes. Trata-se da possibilidade de restringir o tipo de cliente a ser atendido, restringindo o tipo de necessidade e, conseqüentemente, o tipo de expectativa. Isto pode ser feito através de uma estratégia de segmentação, foco e seleção de clientes.

Finalmente, vale salientar a importância de monitoramento das ofertas dos concorrentes e o nível de serviço oferecido por eles, através de *benchmarking*, visando identificar como o mercado está influenciando as expectativas de seus clientes potenciais.



**Figura 6.2** Os fatores que influenciam as expectativas dos clientes (Fonte: Giansesi, 1996).

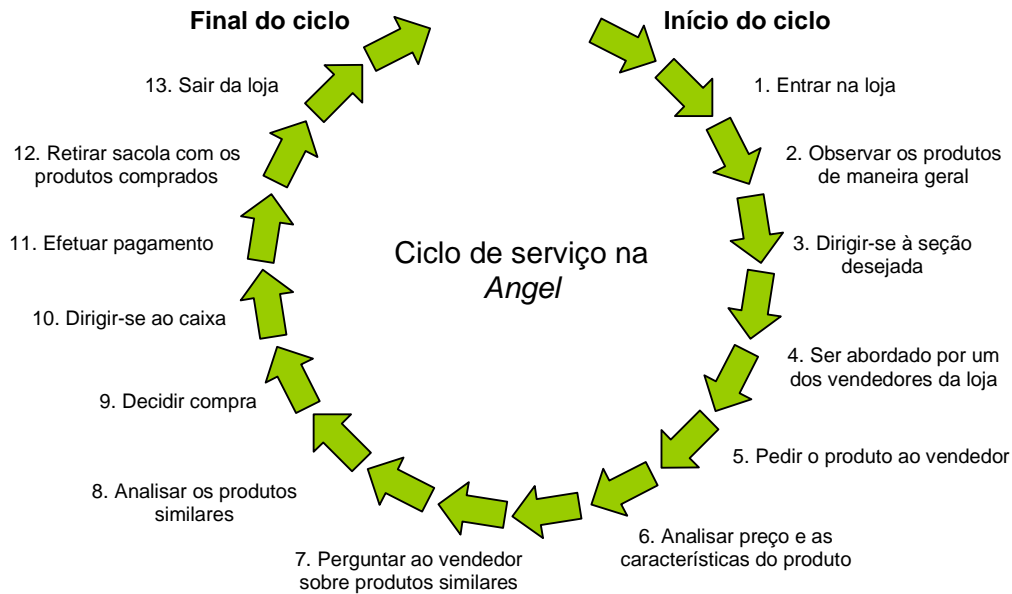
A **Angel** atua na formação das expectativas do cliente através do treinamento de seus funcionários, e também através do preço. Os funcionários são orientados não só a fornecer o produto desejado ao cliente, mas também a lhe proporcionar bom atendimento, ajustando suas necessidades aos produtos disponíveis na loja. O preço assume papel importante na formação das expectativas do cliente, estando relacionado com a qualidade esperada do produto; o preço pode elevar ou diminuir as expectativas do cliente em relação à qualidade do produto a ser adquirido, e por isso torna-se importante que os produtos tenham preços “justos” de modo que ambas as partes saiam ganhando, garantindo lucro à empresa e bom custo-benefício ao cliente.

A estratégia de segmentação adotada pela empresa contribui no seu poder de atuação sobre as necessidades do cliente. Ao focar o fornecimento do serviço a um grupo específico de consumidores – principalmente crianças das classes C e D -, restringe-se o tipo de cliente a ser atendido e com isso suas necessidades podem ser mais bem atendidas.

## **6.2 Percepção do Serviço Prestado – Ciclo de Serviço**

Segundo Giancesi, a percepção do cliente a respeito do serviço é formada em cada um dos *momentos de verdade*, isto é, em cada momento em que o cliente entra em contato com qualquer aspecto da empresa fornecedora do serviço. Durante a prestação do serviço, o cliente vivencia uma série de momentos de verdade, os quais ocorrem numa seqüência específica, denominada *ciclo de serviço*.

Nem todos os momentos de verdade têm a mesma importância para o cliente, de modo que o fornecedor do serviço deve procurar identificar os momentos de verdade críticos para que possa priorizar seus esforços visando gerar uma percepção favorável do serviço para o cliente.



**Figura 6.3** Ciclo de serviço para uma compra típica na Angel.

### 6.3 Os Critérios de Avaliação

Identificar os critérios segundo os quais os clientes avaliam os serviços é uma forma de compreender melhor as expectativas dos clientes. Estes critérios de avaliação devem refletir os fatores que determinam a satisfação do cliente.

Define-se um conjunto de critérios de avaliação do serviço, que combina visões de diferentes autores<sup>2</sup>:

---

<sup>2</sup> Os critérios apresentados foram desenvolvidos por Giansesi, Irineu G. N. e outros autores, com base em trabalhos conhecidos na área, dentre eles o instrumento SERVQUAL, desenvolvido por Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman e Leonard L. Berry.

| Critérios de Avaliação da Qualidade do Serviço |  |
|--|--|
| Critério:                                      | Refere-se a:   |
| Tangíveis                                      | Qualidade/aparência de qualquer evidência física do sistema de operações: instalações, pessoal, outros consumidores etc.   |
| Consistência                                   | Conformidade com uma experiência anterior. Trata-se de um critério importante para aqueles que querem saber o que esperar do serviço.  |
| Competência                                    | Habilidade e conhecimento do fornecedor para executar o serviço.   |
| Velocidade de Atendimento                      | Tempo que o cliente tem que despende para receber o serviço.<br>Prontidão dos funcionários em prestar o serviço.   |
| Atendimento/Atmosfera                          | “Quão agradável é a experiência do cliente?”   |
| Flexibilidade                                  | Capacidade de mudar e adaptar rapidamente a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes: habilidade de oferecer novos/diferentes serviços, absorver variações repentinas de demanda, recuperar falhas percebidas pelo cliente etc. |
| Credibilidade/Segurança                        | Percepção de risco no cliente e habilidade de transmitir confiança.  |
| Acesso   | Facilidade que o cliente tem em entrar em contato com o fornecedor: localização, estacionamento, amplo horário de operação etc.  |
| Custo  | Quanto o cliente deverá pagar por determinado serviço.   |

**Tabela 6.1** Critérios de avaliação da qualidade do serviço (Fonte: Giansesi, 1996).

#### 6.4 Pesquisa de Campo – Questionário de Avaliação

Para definir os atributos que deveriam ser priorizados e assim evitar o risco de cometer equívocos, foi conduzida uma pesquisa de campo com um grupo de clientes que fosse representativo do segmento pela **Angel**. Assim, baseando-se nos critérios de avaliação definidos anteriormente, elaborou-se um questionário de 11 perguntas (Anexo 2). Durante a elaboração das perguntas do questionário, foram tomados os seguintes cuidados e considerações:

- O perfil típico do cliente é o de uma pessoa pertencente à classe C/D, e por isso possui um nível de instrução baixo;
- Levando em consideração o perfil do cliente, as questões deveriam ser curtas, de fácil entendimento e escritas em linguagem simples;
- As respostas também deveriam ser simples para não desencorajar os clientes a deixar perguntas em branco ou até desistir do preenchimento. Com isso, adotou-se o método de questionário do tipo múltipla escolha, com opções bastante simples, sendo na maioria das vezes respostas como “bom”, “regular”, “ruim” etc. Ao mesmo tempo em que facilitam o preenchimento por parte do cliente, facilitam também a apuração dos resultados, evitando subjetividades que poderiam ser causadas por questões “abertas” (aquelas em que o cliente escreveria sua opinião);
- O questionário deveria ser elaborado de modo que não demandasse muito tempo da pessoa pesquisada (um preenchimento completo levaria menos de 5 minutos), a fim de evitar que muitos clientes se recusassem a respondê-lo;
- Os temas abordados pelo questionário foram definidos após entrevistas com os proprietários da loja, conforme suas percepções a respeito dos clientes. Procurou-se abranger temas de importância vital a esse tipo de negócio (varejo de brinquedos, com contato direto ao cliente), como preço x qualidade, preferências do consumidor, qualidade de atendimento etc.

O questionário foi aplicado na própria loja, adotando o seguinte procedimento: durante o período de 1 semana, os clientes que se dirigiam ao balcão do caixa eram convidados a responder um questionário rápido, que tinha como objetivo melhorar o serviço fornecido pela loja e que não lhes tomaria mais do que 3 minutos para preencher-lo. A pesquisa rendeu 235 questionários respondidos, cujos resultados são mostrados em detalhe no Anexo 3, e de forma consolidada a seguir:

Análise Estratégica de uma Loja de Brinquedos

Capítulo 6 – Avaliação da Qualidade do Serviço pelo Cliente

---

| Pergunta  | Resposta ganhadora   | % de aceitação |
|---|--|----------------|
| 1. O que o faz comprar nesta loja?                                | <i>Variedade de produtos</i>   | 70%            |
| 2. Com que frequência você encontra o produto desejado?           | <i>Quase sempre</i>  | 57%            |
| 3. Você demora para ser atendido?                                 | <i>Algumas vezes</i><br><i>Raramente</i>                                   | 41%<br>37%     |
| 4. Com que frequência o vendedor influi na sua decisão de compra? | <i>Raramente</i><br><i>Algumas vezes</i>                                   | 29%<br>23%     |
| 5. Como você avalia o atendimento da loja?                        | <i>Bom</i>   | 56%            |
| 6. Como você classifica a variedade de produtos da loja?          | <i>Suficiente</i>  | 91%            |
| 7. Como você classifica a qualidade dos produtos?                 | <i>Razoável</i>  | 51%            |
| 8. Quanto aos preços, os produtos são:                            | <i>Caros</i><br><i>O preço é justo</i>                                     | 35%<br>34%     |
| 9. Quanto ao atendimento:   | <i>Gosto quando o vendedor me ajuda a escolher meu produto</i>             | 66%            |
| 10. Em relação à forma de pagamento, o que o faria comprar mais?  | <i>Descontos à vista</i><br><i>Maior parcelamento no cartão de crédito</i> | 42%<br>43%     |
| 11. Você prefere:   | <i>Pagar mais por maior qualidade no produto</i>                           | 77%            |

**Tabela 6.2** Resultados da pesquisa de campo.

Com os resultados obtidos após a aplicação do questionário de avaliação, é possível definir com maior precisão o perfil típico do cliente da **Angel**, e consequentemente identificar possíveis e potenciais áreas de melhoria. A seguir são analisadas as respostas ganhadoras de cada uma das questões propostas, uma a uma:



1. O que o faz comprar nesta loja? **Variedade de produtos**

*A variedade de produtos é um fator-chave para atrair os clientes, não só aqueles que já têm a intenção de comprar, mas também aqueles que entram na loja apenas para conhecer os produtos e acabam comprando por impulso.*

2. Com que frequência você encontra o produto desejado? **Quase sempre**

*Para garantir a variedade de produtos, torna-se essencial a manutenção de níveis de estoque suficientes a fim de atender às necessidades do cliente. Vale lembrar que a indisponibilidade de um produto muitas vezes não acarreta somente a perda da venda, mas o repasse dessa venda ao concorrente, podendo significar a perda definitiva de um cliente.*

3. Você demora para ser atendido? **Algumas vezes/ Raramente**

*As respostas ganhadoras ficaram igualmente divididas entre “algumas vezes” e “raramente”, ao referir-se ao tempo em que o cliente leva para ser atendido, isto é, o tempo desde que o cliente entra na loja até o momento em que ele é abordado, espontaneamente, por algum dos vendedores. O resultado reflete um aspecto positivo em relação à prontidão do atendimento, já que a maioria dos clientes não se diz insatisfeita nesse sentido.*

4. Com que frequência o vendedor influi na sua decisão de compra? **Algumas vezes/ Raramente**

*Isso representa um forte indício de mais uma característica do cliente freqüentador da **Angel**: a de um cliente que já tem em mente o produto desejado, ou seja, ele dirige-se à loja com o intuito de comprar determinado item. Nesse tipo de situação, o vendedor não possui grande poder de persuasão sobre o cliente, já que este, de certa forma – seja por propagandas, recomendações ou conhecimento prévio -, já conhece o produto que irá adquirir, fazendo com que o preço e/ou condições de pagamento sejam fatores decisivos no processo de decisão de compra.*

5. Como você avalia o atendimento da loja? **Bom**

*De um modo geral, esse aspecto foi avaliado positivamente, o que demonstra que a qualidade do atendimento fornecido pelos vendedores condiz com as necessidades do cliente, e não se faz necessário a manutenção de funcionários altamente qualificados e treinados (o que implicaria a elevação desses custos à empresa).*

6. Como você classifica a variedade de produtos da loja? **Suficiente**

*Ao classificar este quesito como “suficiente”, o cliente sente-se satisfeito com a variedade de produtos oferecida pela loja. Ao mesmo tempo em que a variedade não é pobre, por outro lado não é excessiva, o que poderia confundir o cliente, fazendo com que ele se sentisse inclusive “perdido” meio a tantos produtos à sua disposição.*

7. Como você classifica a qualidade dos produtos? **Razoável**

*O nível da qualidade dos produtos foi classificado como “razoável”, o que pode indicar que de modo geral, os produtos que o cliente adquire satisfazem às suas necessidades, tanto no que se refere ao desempenho quanto à vida útil.*

8. Quanto aos preços, os produtos são: **Caros/ O preço é justo**

*A percepção do cliente quanto aos preços praticados podem estar relacionados a 2 fatores: 1) o poder aquisitivo do cliente, independente da qualidade do produto (ou seja, um produto de alto valor agregado sempre será considerado caro, por ser inacessível ao cliente de baixa renda), e 2) o custo-benefício gerado ao usuário e/ou o preço refletindo a qualidade do produto.*

9. Quanto ao atendimento: **Gosto quando o vendedor me ajuda a escolher meu produto**

*Vale ressaltar a diferença entre essa questão e a questão 4), que abordou a influência do vendedor no processo de decisão da compra. A resposta “Gosto quando o vendedor me ajuda a escolher meu produto” foi contrastada à segunda*

*opção da pergunta “Prefiro escolher meus produtos sozinho (a)”, de modo que a questão atual aborda o tema do auto-atendimento x atendimento personalizado. A resposta ganhadora ressalta a importância da presença do vendedor e da qualidade do atendimento no processo de formação das expectativas do cliente sobre o serviço prestado.*

10. Em relação à forma de pagamento, o que o faria comprar mais? ***Descontos à vista/ Maior parcelamento no cartão de crédito***

*Uma característica marcante dos clientes atendidos pela **Angel** (majoritariamente da classe C) é o baixo poder aquisitivo, de modo que essa parcela da população depende do pagamento parcelado ou a prazo para realizar suas compras. “Descontos à vista” foi uma opção bastante citada pois influencia as compras de menor valor, bastante frequentes na **Angel**.*

11. Você prefere: ***Pagar mais por maior qualidade no produto***

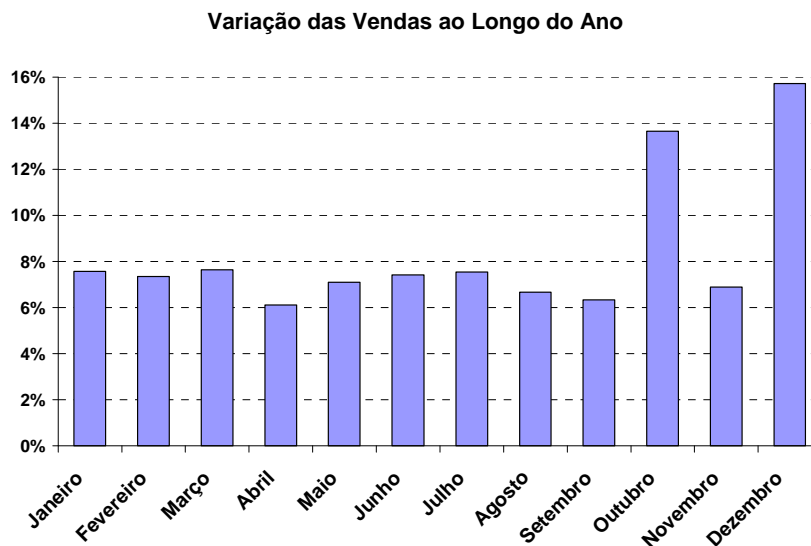
*Apesar do baixo poder aquisitivo da parcela da população atendida pela **Angel**, os clientes demonstraram preferência por produtos de maior qualidade, mesmo que isso implique em um preço mais alto. O resultado dessa questão é de grande importância à empresa para a manutenção do negócio, pois auxilia na escolha dos produtos com os quais irá trabalhar, assim como possíveis linhas de produto a abandonar.*

## 7 DIAGNÓSTICO DA EMPRESA

Analizada a estratégia adotada pela empresa, o próximo passo consiste em analisar o seu desempenho através de suas atividades, a fim de identificar os pontos fortes e fracos da empresa e as possíveis áreas de melhoria. Para isso, esta fase de diagnóstico da empresa será estruturada segundo 4 aspectos principais: vendas, fornecedores, funcionários e concorrentes. As análises serão feitas a partir do levantamento de dados relativos a cada um desses aspectos, seguidas de uma breve recomendação (as recomendações serão analisadas com mais detalhe no capítulo 0).

### 7.1 Vendas

Conforme apresentado anteriormente, as vendas na indústria de brinquedos apresentam bastante sazonalidade, com picos nos meses de Outubro e Dezembro, devido ao “Dia das crianças” e ao Natal, respectivamente. O gráfico a seguir ilustra o comportamento das vendas da **Angel**, sendo cada mês representado pela sua porcentagem de participação no total de vendas anual da empresa.



**Tabela 7.1** Vendas mês a mês, como uma porcentagem do total de vendas no ano (Fonte de dados: Histórico de vendas Angel, ano 2004)

*Modalidades de pagamento*

A fim de conhecer melhor o perfil do cliente **Angel**, as vendas foram agrupadas segundo a forma de pagamento utilizada. Atualmente, a **Angel** oferece as seguintes modalidades de pagamento para os seus clientes:

|                       |  |
|-----------------------|--|
| À vista               | ✓ Dinheiro<br>✓ Cartão de débito   |
| Com cartão de crédito | ✓ 1 parcela<br>✓ 2 parcelas, sem juros (para compras acima de R\$ 50)<br>✓ 3 parcelas, sem juros (para compras acima de R\$ 120) |

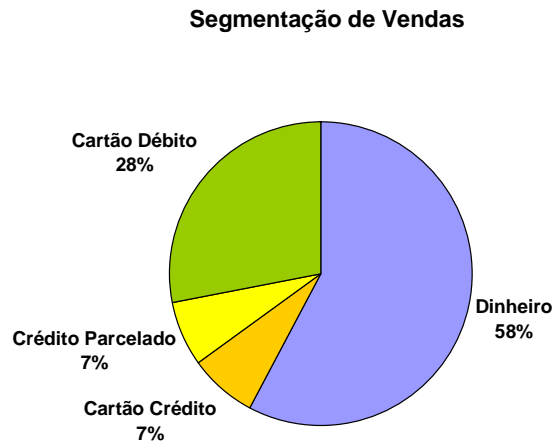
**Tabela 7.2** Modalidades de pagamento oferecidas ao cliente da **Angel**.

Quando pagamentos são efetuados em modalidades outras que dinheiro, incorrem alguns custos adicionais à empresa, conforme descrito a seguir:

- Cartão de débito: comissão de 3% sobre o valor da venda realizada, a ser pago à operadora do cartão (Redeshop, Visa Electron, Maestro etc), e o montante da venda será recebido no próximo dia útil;
- Cartão de crédito: comissão de 3% sobre o valor da venda realizada, a ser pago à operadora do cartão (Visa, Mastercard), além de:
  - Pagamento em 1 parcela: a empresa recebe o montante da venda 30 dias após a realização da venda;
  - Pagamento parcelado, sem juros ao cliente: a empresa paga à operadora do cartão os juros sobre o valor da venda realizada, e recebe o montante da venda em 2 ou 3 parcelas iguais, após 30, 60 (pagamentos em 2 parcelas) e 90 dias (pagamentos em 3 parcelas).

Após levantamento e agrupamento dos dados referentes às vendas realizadas no ano de 2004, nota-se que a grande maioria dos clientes (86%) opta pelo pagamento à vista – em dinheiro ou com cartão de débito –, dentro dos quais 67% (ou 58% do

total) pagam efetivamente em dinheiro. Pagamentos com cartão de crédito têm baixa participação, representando 14% do total (Figura 7.1).



**Figura 7.1** Segmentação de vendas, por formas de pagamento (Fonte: dados fornecidos pela **Angel**).

Esse cenário pode explicado através de algumas hipóteses, não-exclusivas, podendo ser inclusive complementares:

- Em geral, os clientes realizam compras cujo valor total é baixo, de modo que se torna fácil pagá-las em dinheiro (esta hipótese será confirmada mais adiante);
- Grande parte dos clientes não são portadores de nenhum tipo de cartão magnético (crédito/débito), o que implica que a única forma de pagamento possível é o dinheiro.

Os dados acima indicam que pagamentos realizados com cartão de débito representam um potencial ponto que a empresa poderá atacar a fim de melhorar a rentabilidade de seu negócio. Incentivar pagamentos em dinheiro pode trazer ganhos significativos à empresa, evitando as comissões pagas às operadoras de cartão - a modalidade “cartão de débito” representa quase 30% do total de vendas.

### *Histórico de vendas*

Dando continuidade à análise do negócio, o segundo passo consiste no levantamento de dados referentes às vendas realizadas pela **Angel**. O principal intuito é conhecer o perfil de compra do cliente e a segmentação das vendas por categorias de produto e por fornecedores.

Vale ressaltar que a empresa não dispõe de um sistema informatizado para controle eficaz das vendas e gerenciamento de seus fornecedores. Devido a esse fator, não foi possível obter informações exatas (porém trata-se de estimativas consistentes) sobre o comportamento do negócio, de modo que a análise mostrada mais a seguir foi feita baseando-se em uma amostra de dados, com as seguintes características:

- A amostra é constituída por todos os registros de vendas realizadas no período de 1 semana, totalizando 438 registros. Cada registro representa 1 compra realizada, isto é, 1 venda feita, e fornece as seguintes informações: data da venda, vendedor responsável, descrição do(s) produto(s), quantidade, valor de cada produto, valor total da compra;
- A amostra foi tomada em uma semana típica de vendas, não apresentando distorções causadas por sazonalidade ou qualquer outro fator que influenciaria a qualidade dos dados coletados;
- Admite-se que a amostragem é bastante representativa do comportamento real de vendas da empresa.

As análises dos registros de vendas conduziram aos resultados mostrados a seguir.

*Perfil de compra dos clientes*

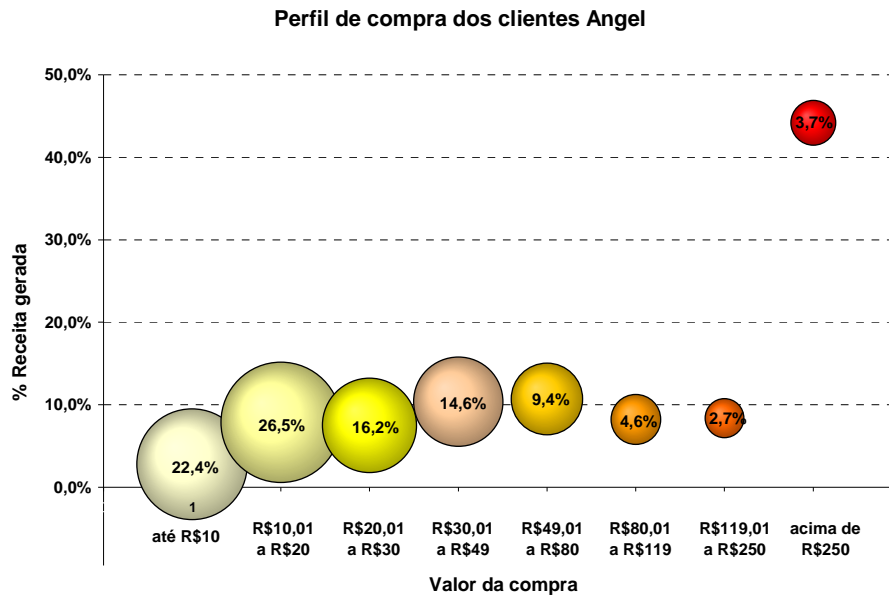
Listou-se o valor total de cada registro de venda e, posteriormente, esses registros foram agrupados em 8 faixas de valor, conforme a Tabela 7.3. Para efeitos de esclarecimento, a terceira coluna refere-se ao volume (quantidade) de vendas realizadas em cada faixa de valor, enquanto a quarta coluna mostra a representatividade de cada perfil de compra na receita total. Assim, se tomarmos como exemplo a primeira linha da tabela, conclui-se que 22,4% dos clientes que realizam alguma compra na **Angel**, gasta até R\$10 em suas compras, e esse tipo de cliente gera 2,8% da receita da empresa.

| Valor da compra    | Número de vendas | % do volume de vendas | % da receita total |
|--------------------|------------------|-----------------------|--------------------|
| até R\$10          | 98               | 22,4%                 | 2,8%               |
| R\$10,01 a R\$20   | 116              | 26,5%                 | 7,9%               |
| R\$20,01 a R\$30   | 71               | 16,2%                 | 7,5%               |
| R\$30,01 a R\$49   | 64               | 14,6%                 | 10,4%              |
| R\$49,01 a R\$80   | 41               | 9,4%                  | 10,7%              |
| R\$80,01 a R\$119  | 20               | 4,6%                  | 8,2%               |
| R\$119,01 a R\$250 | 12               | 2,7%                  | 8,4%               |
| acima R\$250       | 16               | 3,7%                  | 44,2%              |
| <b>Total</b>       | <b>438</b>       |                       |                    |

**Tabela 7.3** Perfil de compra dos clientes Angel

O gráfico seguinte mostra, de maneira visual, a relação entre diferentes valores de compra e as respectivas receitas geradas (como uma % da receita total da empresa), sendo o tamanho das bolhas representativo do volume de vendas correspondente a cada faixa de valor.





**Figura 7.2** Perfil de compra dos clientes Angel.

Através dos resultados obtidos, é possível concluir que quase 50% dos clientes que efetuam alguma compra na **Angel** gasta até R\$20 cada vez que adquirem algum produto. Ou seja, o movimento da loja (fluxo de clientes) gera basicamente compras de valores baixos, o que explica também o fato de que a maior parte das compras seja paga à vista, e especificamente em dinheiro (confirmando a hipótese levantada anteriormente). Embora quase metade das vendas estejam entre 0 e R\$20, esse volume representa pouco mais do que 10% do faturamento total da empresa. Por outro lado, compras de alto valor agregado, apesar de representar perto de 4% do movimento da loja, respondem por mais de 40% do faturamento total.

#### *Segmentação de vendas, por categoria de produto*

Nessa segunda fase da análise, gerou-se um histórico de todos os produtos vendidos no período de amostragem considerado. Ou seja, cada registro de venda foi analisado individualmente e todos os itens de compra contidos nos registros de venda foram discriminados.

Análise Estratégica de uma Loja de Brinquedos

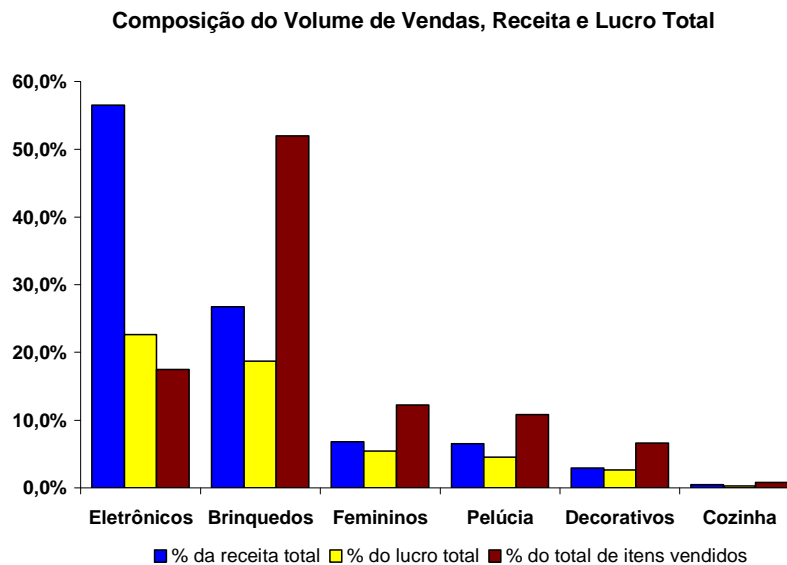
Capítulo 7 – Diagnóstico da Empresa

A partir do histórico de vendas gerado, todos os itens de compra foram agrupados conforme suas respectivas categorias, de modo a possibilitar uma análise mais profunda do negócio.

|              | Preço médio<br>R\$ | Itens<br>vendidos | % do total de<br>itens vendidos | % da receita<br>total | Margem média<br>de lucro* | % do lucro<br>total |
|--------------|--------------------|-------------------|---------------------------------|-----------------------|---------------------------|---------------------|
| Eletrônicos  | 148,00             | 87                | 17%                             | 56,5%                 | 40%                       | 41,6%               |
| Brinquedos   | 24,00              | 259               | 52%                             | 26,8%                 | 70%                       | 34,5%               |
| Femininos    | 25,00              | 61                | 12%                             | 6,8%                  | 80%                       | 10,0%               |
| Pelúcia      | 27,00              | 54                | 11%                             | 6,5%                  | 70%                       | 8,4%                |
| Decorativos  | 20,00              | 33                | 7%                              | 3,0%                  | 90%                       | 4,9%                |
| Cozinha      | 25,00              | 4                 | 1%                              | 0,4%                  | 70%                       | 0,6%                |
| <b>Total</b> |                    | <b>498</b>        |                                 |                       |                           |                     |

\*Margem média de lucro =  $1 - \frac{\text{Média do preço de aquisição}}{\text{Média do preço de venda}}$

**Tabela 7.4** Preço médio e participação dos produtos no volume de vendas, receita e lucro total da empresa.



**Figura 7.3** Composição do volume de vendas, receita e lucro total da Angel.

Com exceção da categoria “Eletrônicos”, há uma correlação positiva entre o volume de itens vendidos e a receita gerada por cada uma das categorias de produtos. A exceção é explicada pelo alto valor agregado dos produtos eletrônicos (preço médio de R\$148). A correlação entre receita e lucro gerado é positiva para todas as categorias, embora em proporções variáveis.

As duas linhas de produto mais rentáveis são “Eletrônicos” e “Brinquedos”, que juntas compõem quase 80% da receita total da **Angel**. Além disso, representam os produtos de maior procura por parte dos clientes, já que são responsáveis por quase 70% do volume de itens vendidos. Trata-se de duas linhas de produtos de grande importância ao negócio, já que os brinquedos garantem o movimento (fluxo de clientes) à loja, e os produtos eletrônicos participam ativamente na geração de receita.

Por outro lado, “Artigos decorativos” e “Artigos de cozinha” representam as categorias menos rentáveis e com menor participação no volume de vendas (menos de 10% em ambos os casos).

Uma melhor gestão das linhas de produtos atualmente comercializadas pela **Angel** poderia gerar ganhos de produtividade, na medida em que a empresa concentraria esforços nas linhas de produto mais rentáveis e/ou significativas ao negócio. Uma opção seria analisar o atual arranjo físico da loja e otimizar o espaço destinado a cada uma das categorias. Isso possibilitaria melhorar a disposição dos produtos no interior da loja e aumentar a variedade oferecida aos clientes.

## 1.2 Fornecedores

Atualmente, a **Angel** possui um total de 50 fornecedores, sendo que algumas categorias de produto compartilham fornecedores comuns, conforme o esquema a seguir:

| Categoria           | Número de fornecedores | Número de fornecedores em comum |
|---------------------|------------------------|---------------------------------|
| Brinquedos          | 33                     | 3                               |
| Pelúcias            | 8                      | 1                               |
| Eletrônicos         | 4                      | 1                               |
| Artigos de Cozinha  | 2                      | 1                               |
| Artigos Decorativos | 4                      | 1                               |
| Artigos Femininos   | 6                      | 1                               |

**Tabela 7.5** Fornecedores **Angel**.

No esquema acima, a primeira coluna lista as categorias em que se enquadram os produtos comercializados pela **Angel**; a segunda coluna indica em quantos fornecedores se dividem os produtos de cada categoria; a terceira coluna mostra as categorias que compartilham fornecedores comuns, e quantos são. Para exemplificar, tomemos a categoria “Pelúcias”: de um total de 8 fornecedores, 3 são também fornecedores de brinquedos e, além desses 3 já considerados, há ainda mais 1 fornecedor comum a “Brinquedos” e “Artigos Decorativos”. Com isso, resulta que “Pelúcias” possui  $8-3-1 = 4$  fornecedores exclusivos dessa categoria. Estendendo-se essa análise às outras categorias, e somando-se o número de fornecedores exclusivos com o de fornecedores em comum, chegar-se-á ao total de 50 fornecedores.

A partir deste momento, analisaremos o desempenho dos fornecedores ao longo das diferentes categorias de produto.

### *Brinquedos*

Esta categoria agrupa o maior número de fornecedores, com a característica de que são muito similares entre si em termos de produtos oferecidos. Com o histórico de vendas previamente gerado, cada produto foi relacionado ao seu respectivo fornecedor, e posteriormente os produtos foram agrupados: 1º) por categoria de produto, e 2º) por fornecedor.

### **Diagrama de Pareto e Curva ABC**

Conforme metodologia proposta no PMBOK (PMBOK 2000), utilizada em gestão de projetos, o Diagrama de Pareto é um histograma, ordenado por frequência de ocorrência, que mostra quantos resultados foram gerados por tipo ou categoria de causa identificada. A ordenação por frequência é utilizada para direcionar as ações corretivas – a equipe do projeto deve tomar ações para corrigir, primeiro, os problemas que estão causando a maior quantidade de defeitos. Os diagramas de Pareto estão, conceitualmente, relacionados à lei de Pareto que afirma que uma quantidade consideravelmente pequena de causas irá, tipicamente, produzir a grande maioria dos problemas ou defeitos. Ela é comumente referenciada com princípio 80/20, onde 80% dos problemas se devem a 20% das causas.

No presente estudo, os princípios de Pareto são adaptados e utilizados para auxiliar a análise atual, através da técnica ABC. A técnica ABC classifica itens em 3 grupos, de acordo com impacto gerado por cada um deles. Para definir o impacto gerado pelos fornecedores de brinquedos em termos de receita gerada, os seguintes passos foram seguidos:

- a) Determinou-se a receita gerada por cada fornecedor, como um percentual da receita total da categoria de brinquedos;
- b) Classificou-se os fornecedores em ordem decrescente de participação na receita total da categoria;
- c) Calculou-se a participação acumulada dos fornecedores;
- d) Plotou-se uma curva com os dados calculados;
- e) Definiu-se 3 regiões, conforme a inclinação da curva resultante (região A, de grande inclinação; região B, de média inclinação; e região C, de pequena inclinação).

Análise Estratégica de uma Loja de Brinquedos

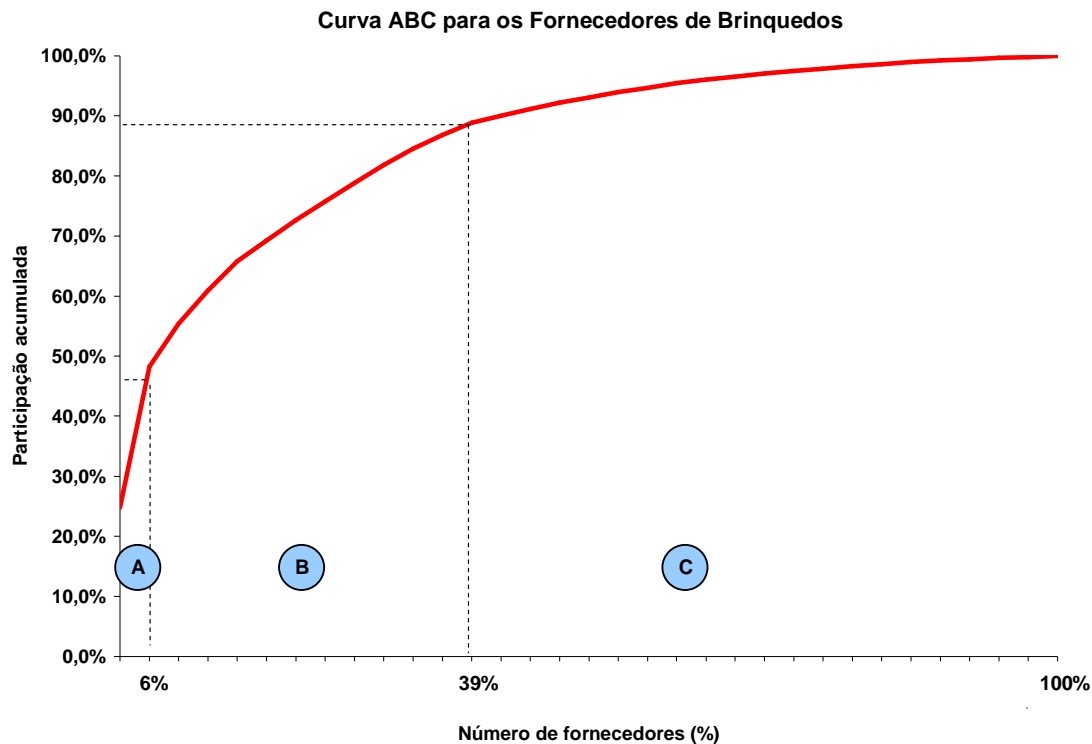
Capítulo 7 – Diagnóstico da Empresa

---

|              | Fornecedor | Participação* | % acumulada |
|--------------|------------|---------------|-------------|
| 1            | AA         | 24,8%         | 24,8%       |
| 2            | DTC        | 23,4%         | 48,2%       |
| 3            | MB         | 7,1%          | 55,4%       |
| 4            | GL         | 5,6%          | 60,9%       |
| 5            | MT         | 4,9%          | 65,8%       |
| 6            | DI         | 3,4%          | 69,2%       |
| 7            | RJ         | 3,4%          | 72,6%       |
| 8            | GM         | 3,1%          | 75,7%       |
| 9            | CA         | 3,1%          | 78,8%       |
| 10           | CN         | 3,0%          | 81,9%       |
| 11           | BK         | 2,7%          | 84,6%       |
| 12           | ZM         | 2,3%          | 86,8%       |
| 13           | MT         | 2,0%          | 88,9%       |
| 14           | PB         | 1,2%          | 90,0%       |
| 15           | SO         | 1,1%          | 91,2%       |
| 16           | SL         | 1,0%          | 92,2%       |
| 17           | RB         | 0,9%          | 93,1%       |
| 18           | SN         | 0,9%          | 94,0%       |
| 19           | SE         | 0,7%          | 94,7%       |
| 20           | ST         | 0,7%          | 95,5%       |
| 21           | WA         | 0,6%          | 96,0%       |
| 22           | SH         | 0,5%          | 96,6%       |
| 23           | TA         | 0,5%          | 97,1%       |
| 24           | NYL        | 0,4%          | 97,5%       |
| 25           | SP         | 0,4%          | 97,9%       |
| 26           | CT         | 0,4%          | 98,3%       |
| 27           | LK         | 0,4%          | 98,6%       |
| 28           | XA         | 0,4%          | 99,0%       |
| 29           | ML         | 0,2%          | 99,2%       |
| 30           | TM         | 0,2%          | 99,4%       |
| 31           | BB         | 0,2%          | 99,7%       |
| 32           | BM         | 0,2%          | 99,8%       |
| 33           | AT         | 0,2%          | 100,0%      |
| <b>Total</b> |            | <b>100%</b>   |             |

\* Participação na receita total da categoria

**Tabela 7.6** Segmentação das vendas de brinquedos, por fornecedor.



**Figura 7.4** Curva ABC para os fornecedores de brinquedos.

A curva ABC mostra que 6% dos fornecedores são responsáveis por quase 50% do faturamento de brinquedos e, se considerarmos as regiões A e B, 39% dos fornecedores têm uma participação de quase 90% na receita, o que representa praticamente o faturamento total da categoria. Por outro lado, a Tabela 7.6 mostra que, enquanto os 10 maiores fornecedores geram mais de 80% da receita, os 18 fornecedores de menor desempenho - mais da metade - têm participação muito baixa (menor ou igual a 1%).

Devido à semelhança dos fornecedores em termos de produtos e margens de lucro (a margem média para brinquedos é de 70%, com baixa variabilidade), uma melhor gestão de fornecedores poderia ser feita eliminando-se os fornecedores com menor participação. Isso não comprometeria muito a variedade de produtos, já que se pode trabalhar com uma variedade maior de produtos dos fornecedores de maior participação. Além disso, concentrar as compras em um número menor de fornecedores traz a oportunidade de negociação de descontos através de acordos em

que o fornecedor oferece reduções de preço em troca do aumento do volume de compras.

### *Pelúcias*

A categoria “Pelúcias” conta com 8 fornecedores, dos quais 5 são também fornecedores de brinquedos (destacados em azul na Tabela 7.7). Assim como os fornecedores de brinquedos, nessa categoria eles fornecem produtos bastante semelhantes entre si.

| Fornecedor Participação* % acumulada         |     |      |      |
|--|-----|------|------|
| 1  | ZM  | 36%  | 36%  |
| 2  | TP  | 28%  | 65%  |
| 3  | PP  | 13%  | 77%  |
| 4  | BU  | 9%   | 86%  |
| 5  | SE  | 6%   | 92%  |
| 6  | MB  | 5%   | 97%  |
| 7  | DTC | 2%   | 99%  |
| 8  | GM  | 1%   | 100% |
| Total  |     | 100% |      |
| * Participação na receita total da categoria |     |      |      |

**Tabela 7.7** Segmentação das vendas de pelúcias, por fornecedor.

Nessa categoria, metade dos fornecedores gera 86% da receita total. Analisando-se os fornecedores de menor participação, observa-se que *MB*, *DTC* e *GM* são também fornecedores de brinquedos e, nessa categoria, estão entre os de maior participação no segmento. Assim, o único fornecedor que poderia ser descartado seria o *SE*, porém isso provavelmente não geraria economias de escala já que sua participação atual - 6% - seria um percentual muito pequeno para barganhar com os fornecedores mais representativos da categoria.

### *Eletrônicos, Artigos de cozinha, Artigos decorativos e Artigos femininos*

Essas categorias contam com fornecedores únicos para cada tipo de produto, isto é, 2 fornecedores não fornecem o mesmo produto (ou muito similar). Diante disso, não prosseguiremos com uma análise detalhada dessas categorias, já que a



manutenção de um número mínimo fornecedores é necessária para garantir a variedade de produtos, característica que sustenta a estratégia de negócio da **Angel**. Além disso, cada categoria possui de 2 a 6 fornecedores, um número razoavelmente pequeno e que por isso não se faz necessário uma análise de priorização de fornecedores.

### 1.3 Funcionários

O quadro de funcionários da **Angel** é composto por 5 vendedores, cujas funções estão resumidas a atendimento ao cliente, reposição de estoque e organização geral da loja. São pessoas jovens, com idades entre 18 e 25 anos, sendo 2 do sexo masculino e 3 do sexo feminino, e nível de escolaridade do ensino médio completo. Os turnos de trabalho são organizados da seguinte maneira: cada funcionário cumpre uma jornada de 8 horas diárias (das 10h-18h ou 14h-22h de segunda a sábado, e das 10h-18h nos domingos) durante 6 dias da semana (ou seja, com 1 de folga na semana).

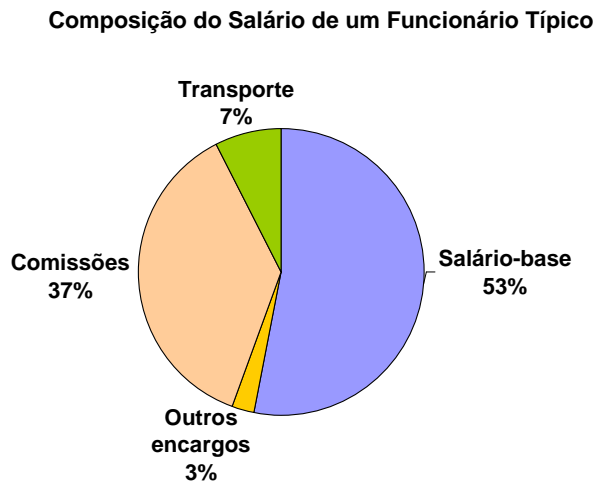
| Nome do vendedor | Idade | Nível de instrução |       | Turno de trabalho  |
|------------------|-------|--------------------|-------|--|
| Cristina         | 24    | Ensino completo    | médio | - Segunda a sábado (exceto quarta), 14h-22h<br>- Domingo 10h-18h |
| Gabriel          | 18    | Ensino cursando    | médio | - Segunda a sábado (exceto quinta), 14h-22h<br>- Domingo 10h-18h |
| Isaías           | 23    | Ensino completo    | médio | - Terça a domingo, 10h-18h                                       |
| Márcia           | 25    | Ensino completo    | médio | - Segunda a sábado, 10h-18h                                      |
| Rosana           | 18    | Ensino cursando    | médio | - Segunda a domingo (exceto sexta), 10h-18h                      |

**Tabela 7.8** Quadro de vendedores da **Angel**.

O cargo de gerência é ocupado pelos próprios proprietários do negócio, e neles se concentram as funções de “caixa” (pessoa à qual o cliente efetua o pagamento),

realização de trocas de mercadorias, pagamento de contas, relação com fornecedores, contratação/demissão de funcionários, gestão e manutenção do negócio.

Essa etapa concentrar-se-á somente na análise dos funcionários, ou seja, os vendedores. O salário de um vendedor é composto por 2 parcelas, fixa + variável, isto é, um salário-base adicionado de uma comissão de 1,5% sobre o total de vendas realizadas. Todos os vendedores são funcionários com registro na carteira de trabalho, de modo que, além do salário, o “custo” de um vendedor inclui também vale transporte, FGTS, 13º salário e férias remuneradas. A composição de custos referentes à manutenção de um funcionário típico da **Angel** é mostrada a seguir:



**Figura 7.5** Composição da remuneração de um funcionário típico da Angel (Fonte: dados fornecidos pela empresa).

Em negócios baseados no varejo, em que o contato com o cliente é bastante intenso, o papel do vendedor é extremamente importante para a efetivação de uma venda, seja através do seu poder de persuasão (ressaltando as qualidades do produto, preço, custo-benefício etc.) ou pela qualidade do atendimento. Uma alternativa para intensificar o papel do vendedor no processo de decisão de compra do cliente é adotar uma política de remuneração mais agressiva. Isso pode ser obtido através do aumento das comissões pagas aos funcionários. Quanto mais variável, maior a motivação do

funcionário em vender cada vez mais. E, para aumentar suas vendas, o vendedor investirá em maior atenção ao cliente e melhor qualidade de atendimento.

Atualmente, a **Angel** trabalha com funcionários contratados, isto é, com registro em carteira de trabalho. Uma outra opção é trabalhar por contratos de trabalho, por um período de tempo determinado e prorrogável, em que não há vínculo empregatício. Isso elimina encargos como 13º, FGTS ou custo de demissão, e com isso possibilita à empresa oferecer salários mais altos.

Para analisar o impacto da mudança do sistema de remuneração, elaborou-se uma análise quantitativa das duas opções de remuneração discutidas acima (sistema atual, com funcionários contratados, ou através de contratos de trabalho), obtendo-se diferentes percentuais da comissão sobre vendas, variando-se o salário-base. Devido à confidencialidade das informações relativas a salários, os valores reais foram omitidos através da utilização de um multiplicador comum a todos os valores utilizados na análise.

A análise foi conduzida da seguinte maneira: foram levantados os gastos com salário no período de janeiro a dezembro do ano de 2004. Os gastos foram separados em 3 parcelas: salário-base, comissões e (transporte + outros encargos). Feito isso, foi calculado o *break-even* (ponto de indiferença – o gasto total com salários mantém-se inalterado) do percentual de comissão sobre vendas para diferentes cenários, conforme a variação no salário-base e a opção de contratação (funcionários contratados ou contrato de trabalho). A tabela a seguir mostra os resultados da análise (o detalhamento dos cálculos é mostrado no Anexo 4).

Análise Estratégica de uma Loja de Brinquedos

Capítulo 7 – Diagnóstico da Empresa

| 100% variável |    |    | Variável + Fixo    |       |                         |       |                         |       |                         |       |                        |       |                       |       |                       |       |                        |       |                        |    |                        |    |  |
|---------------|----|----|--------------------|-------|-------------------------|-------|-------------------------|-------|-------------------------|-------|------------------------|-------|-----------------------|-------|-----------------------|-------|------------------------|-------|------------------------|----|------------------------|----|--|
|               |    |    | Salário-base atual |       | Salário-base atual -20% |       | Salário-base atual -15% |       | Salário-base atual -10% |       | Salário-base atual -5% |       | Salário-base atual 0% |       | Salário-base atual 5% |       | Salário-base atual 10% |       | Salário-base atual 15% |    | Salário-base atual 20% |    |  |
|               | FA | CO | FA                 | CO    | FA                      | CO    | FA                      | CO    | FA                      | CO    | FA                     | CO    | FA                    | CO    | FA                    | CO    | FA                     | CO    | FA                     | CO | FA                     | CO |  |
| Mínimo        |    |    | 2,39%              | 2,63% | 1,50%                   | 1,57% | 1,68%                   | 1,78% | 1,83%                   | 1,73% | 1,73%                  | 1,67% | 1,67%                 | 1,24% | 1,42%                 | 1,11% | 1,31%                  | 0,98% | 1,19%                  |    |                        |    |  |
| Máximo        |    |    | 4,09%              | 5,15% | 1,50%                   | 3,04% | 2,02%                   | 3,46% | 3,36%                   | 3,36% | 3,36%                  | 3,25% | 3,25%                 | 1,41% | 2,83%                 | 1,37% | 2,72%                  | 1,32% | 2,62%                  |    |                        |    |  |
| Mediana       |    |    | 3,69%              | 3,95% | 1,50%                   | 1,72% | 1,94%                   | 2,19% | 2,08%                   | 2,08% | 1,96%                  | 1,96% | 1,96%                 | 1,28% | 1,50%                 | 1,17% | 1,39%                  | 1,08% | 1,28%                  |    |                        |    |  |
| Média         |    |    | 3,53%              | 3,67% | 1,50%                   | 1,84% | 1,91%                   | 2,24% | 2,14%                   | 2,14% | 2,04%                  | 2,04% | 2,04%                 | 1,30% | 1,64%                 | 1,20% | 1,54%                  | 1,09% | 1,43%                  |    |                        |    |  |

Cenários:

FA: Remuneração por funcionários contratados

CO: Remuneração por contrato de trabalho

Tabela 7.9 Análise de sensibilidade para 2 cenários de remuneração, variando o salário-base.

Segundo a tabela anterior, e adotando-se a premissa de que nos próximos anos o faturamento anual da empresa se manterá igual ou maior ao faturamento do ano de 2004, a empresa pode optar por qualquer uma das opções de remuneração acima mostradas, sem alterar o gasto total com funcionários que mantém atualmente. O sistema de remuneração mais agressivo é aquele 100% variável com contrato de trabalho, isto é, totalmente baseado na comissão sobre vendas e sem vínculo empregatício entre o contratado e a empresa.

Quanto maior o salário-base, menor a porcentagem de comissão sobre vendas e, portanto, menor a variabilidade da remuneração ao funcionário em função do faturamento da empresa. No extremo oposto à remuneração 100% variável, um salário totalmente fixo seria ineficiente a este tipo de negócio, já que não estimularia os funcionários a gerar vendas, prejudicando inclusive a qualidade do atendimento.

#### 1.4 Concorrentes

O monitoramento da concorrência, processo conhecido como *benchmarking*, será feito com base na comparação de alguns critérios de desempenho entre a empresa e seus concorrentes diretos. O estudo de concorrência será feito com os competidores diretos da **Angel**, isto é, os estabelecimentos localizados dentro do mesmo *shopping center*. Os critérios a serem avaliados, ou objetivos de desempenho, devem estar alinhados com os fatores que levam o consumidor a tomar a decisão de compra para assegurar um estudo eficaz e capaz de direcionar as ações a tomar e os pontos a priorizar.

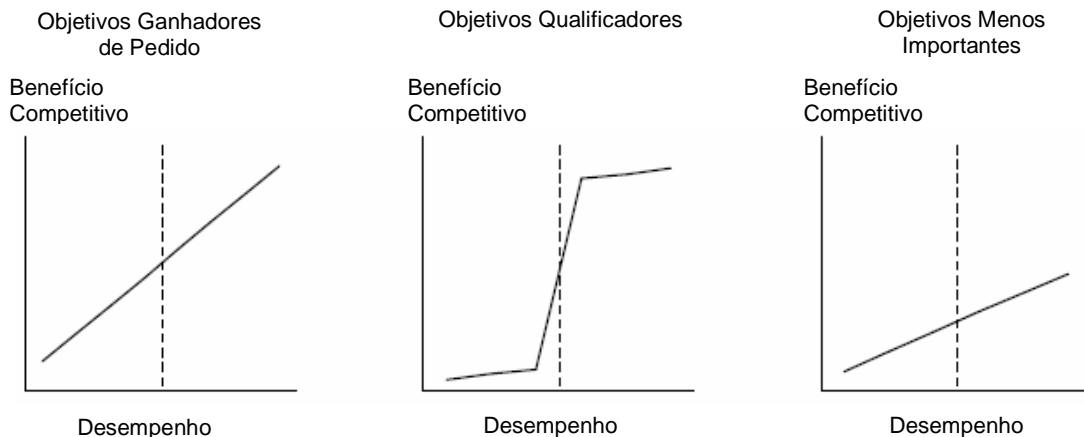
##### *Objetivos de desempenho*

Para avaliar a importância relativa de cada um dos objetivos de desempenho, Slack propõe a utilização de uma escala baseada na visão dos clientes, que podem ver cada objetivo de desempenho como:

- *Objetivos ganhadores de pedido*: aqueles que, para a combinação produto-mercado, influem diretamente no volume de vendas; eles são os principais indicadores de desempenho usados pelos clientes nas decisões de compra;

- *Objetivos qualificadores*: aqueles para os quais o desempenho precisa estar acima de um particular nível para que os consumidores pelo menos considerem a empresa quando forem fazer suas compras. Se o desempenho de uma empresa está abaixo do nível “qualificador”, é impossível que consiga realizar alguma venda. Uma vez claramente acima do nível “qualificador”, o benefício marginal da melhora em determinado objetivo de desempenho para a posição competitiva da empresa é baixo;
- *Objetivos menos importantes*: aqueles que, como o nome indica, são relativamente pouco importantes, quando comparados a outros objetivos de desempenho; dificilmente os consumidores os consideram quando tomam suas decisões de compra.

Figura 7.6 mostra o relacionamento geral entre desempenho e objetivos competitivos para cada uma destas três categorias.



**Figura 7.6** Os objetivos de desempenho (Fonte: Slack, 1993)

Slack define uma escala de nove pontos para classificar os objetivos de desempenho. (Para este produto/ grupo de produtos este objetivo de desempenho é:)

|                      |   |
|----------------------|---|
| Ganhadores de Pedido | 1. Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes<br>2. Proporciona uma importante vantagem junto aos clientes<br>3. Proporciona uma vantagem útil à maioria dos clientes    |
| Qualificadores       | 4. Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão da indústria<br>5. Precisa estar em torno da média da indústria<br>6. Precisa estar a pouca distância do restante da indústria |
| Menos importantes    | 7. Normalmente não é considerado pelos clientes<br>8. Muito raramente é considerado pelos clientes<br>9. Nunca é considerado pelos clientes                                       |

**Tabela 7.10** Escala de nove pontos para classificação dos objetivos de desempenho sob a visão do cliente (Fonte: Slack, 1993).

Por outro lado, os objetivos de desempenho podem ser avaliados com relação à empresa e seus concorrentes, em uma segunda escala de nove pontos. (Para este produto/ grupo de produtos, o atingimento da empresa em cada objetivo de desempenho é:)

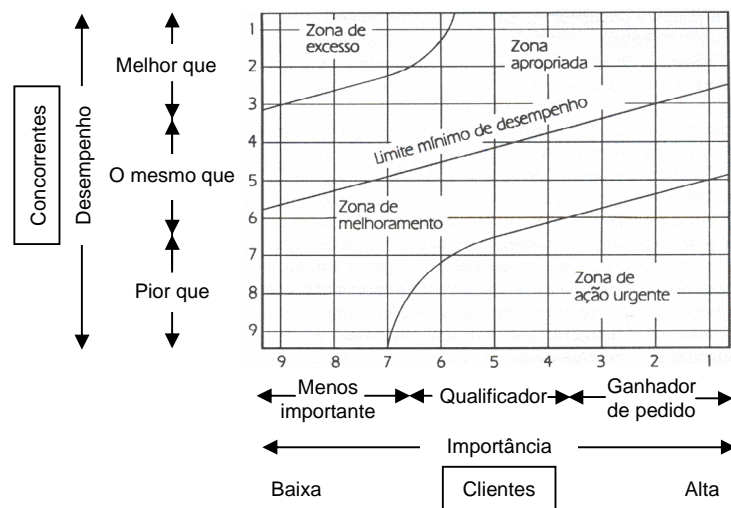
|  |
|--|
| 1. Consistente e consideravelmente melhor do que o de nosso concorrente mais próximo |
| 2. Consistente e claramente melhor do que o de nosso concorrente mais próximo        |
| 3. Consistente e marginalmente melhor do que o de nosso concorrente mais próximo     |
| 4. Com freqüência marginalmente melhor do que o de nosso concorrente mais próximo    |
| 5. Aproximadamente o mesmo da maioria de nossos concorrentes                         |
| 6. Com freqüência a uma distância curta atrás de nossos principais concorrentes      |
| 7. Usual e marginalmente pior do que nossos principais concorrentes                  |
| 8. Usualmente pior do que a maioria de nossos concorrentes                           |
| 9. Consistentemente pior do que a maioria de nossos concorrentes                     |

**Tabela 7.11** Escala de nove pontos para classificação dos objetivos de desempenho em relação à concorrência (Fonte: Slack, 1993).

*Matriz importância x desempenho*

A matriz importância x desempenho é uma ferramenta (Slack, 1993) útil para se comparar o desempenho da empresa com o desempenho da concorrência, utilizando os objetivos de desempenho classificados segundo a escala de nove pontos. Porém, a utilização dessa escala, e da própria matriz, depende de se conhecer o desempenho dos concorrentes, e esta tarefa nem sempre é fácil. Conseguir informações confiáveis a respeito do desempenho dos concorrentes pode ser difícil, principalmente no que se refere a custos e competência (por problemas de confidencialidade), flexibilidade e consistência (pois talvez nem o concorrente saiba avaliar-se nesses aspectos), atendimento e credibilidade (pois a avaliação é subjetiva e feita pelo cliente). Aspectos como acesso, velocidade de atendimento e qualidade dos itens tangíveis são, de certa forma, mais fáceis de avaliar. De qualquer forma, ouvir clientes é sempre uma providência útil.

Segundo Slack, o cruzamento das duas dimensões – importância dos critérios para o mercado e desempenho nos critérios comparado à concorrência – permite identificar regiões específicas na matriz importância x desempenho:



**Figura 7.7** Matriz importância x desempenho (Fonte: Slack, 1993).



- *Zona apropriada*: esta região é delimitada por uma fronteira de desempenho mínimo, abaixo da qual a empresa não deveria deixar que o desempenho das suas operações caísse. Aqueles critérios que estiverem classificados nesta região não serão prioridade a curto e médio prazo, pois seu desempenho é satisfatório. A longo prazo, porém, a empresa deveria preocupar-se com a ameaça dos concorrentes para poder manter-se neste nível de desempenho.
- *Zona de melhoramento*: qualquer critério de desempenho que esteja classificado abaixo do limite inferior da *zona apropriada* é candidato ao aprimoramento; contudo, aqueles que estiverem logo abaixo do limite ou no canto inferior esquerdo da matriz não deverão ser vistos como primeira prioridade. É a região de atenção para um horizonte de médio prazo.
- *Zona de ação urgente*: os critérios que forem classificados nesta região estarão com desempenho crítico, dada a importância conferida a eles pelos clientes e a simultânea comparação desfavorável com a concorrência. Possivelmente, clientes estão sendo perdidos por essa razão. Como consequência, a meta de curto prazo é aprimorar o desempenho em tais critérios até a *zona de melhoramento* e, no médio prazo, até a *zona apropriada*.
- *Zona de excesso*: os critérios classificados nesta região terão um desempenho muito superior à concorrência em aspectos que os clientes não priorizam. Portanto, é possível que os recursos empregados para atingir tais níveis de desempenho pudessem ser mais bem empregados em critérios classificados nas *zonas de ação urgente* ou *de melhoramento*. Outra possível ação referente aos critérios que caem nesta região é tentar movimentá-los horizontalmente, buscando alterar a importância a eles conferida pelos clientes. Normalmente esforços de marketing são necessários.

Esta matriz permite, portanto, priorizar o ataque ao aprimoramento do desempenho dos critérios competitivos, em termos de curto, médio e longo prazo. Tendo claras as prioridades, cumpre estabelecer os planos de ação para atingir o aprimoramento desejado.

O posicionamento da **Angel** junto aos seus concorrentes diretos será analisado segundo 5 critérios abordados na pesquisa de campo, com o questionário de avaliação do serviço fornecido ao cliente (Anexos 2 e 3):

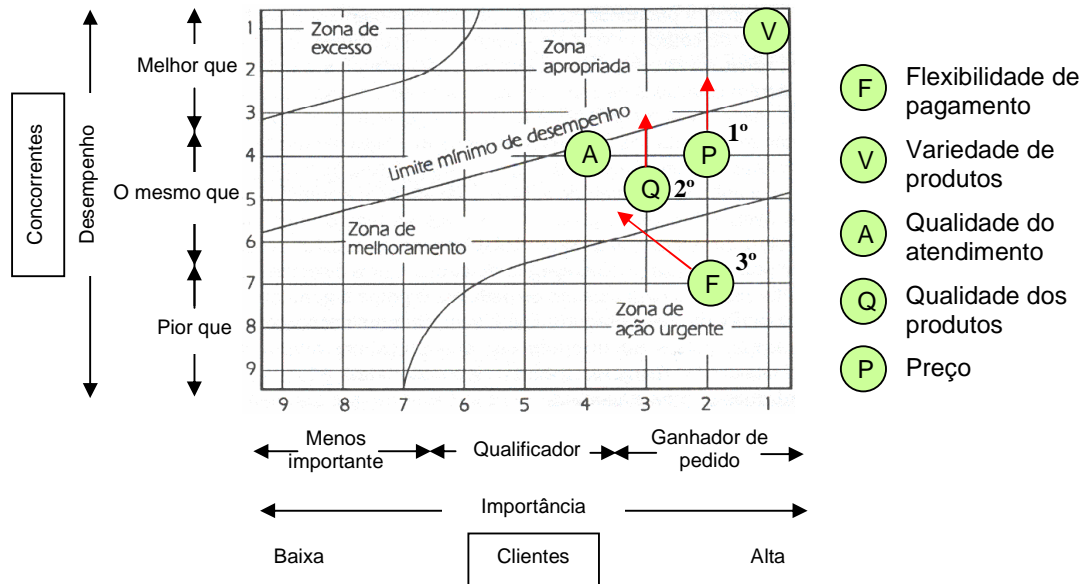
- ✓ Flexibilidade de pagamento – descontos à vista, parcelamento etc.
- ✓ Variedade de produtos
- ✓ Qualidade do atendimento – prontidão de atendimento, atenção ao cliente
- ✓ Qualidade dos produtos
- ✓ Preço

A partir das respostas obtidas com a aplicação do questionário, entrevistas com os proprietários da empresa e visita aos concorrentes diretos da **Angel** (localizados dentro do mesmo *shopping center*), os critérios de avaliação de desempenho foram classificados na escala de nove pontos de Slack:

|                            | Segundo a importância ao cliente | Segundo o desempenho em relação à concorrência |
|----------------------------|----------------------------------|--|
| Flexibilidade de pagamento | 2                                | 7  |
| Variedade de produtos      | 1                                | 1  |
| Qualidade do atendimento   | 4                                | 4  |
| Qualidade dos produtos     | 3                                | 5  |
| Preço                      | 2                                | 4  |

**Tabela 7.12** Objetivos de desempenho da Angel na escala de nove pontos de Slack.

Finalmente, os dados são plotados na matriz importância-desempenho:



**Figura 7.8** Matriz importância-desempenho de Slack para os objetivos de desempenho da **Angel**.

A matriz acima nos permite enxergar o posicionamento de cada objetivo de desempenho nas diferentes zonas. As setas que partem dos objetivos de desempenho, na Figura 7.8, representam as prioridades e metas sugeridas para a empresa melhorar o desempenho do negócio.

A **Angel** possui uma vantagem competitiva no que se refere à variedade de produtos, pois seu desempenho é claramente melhor que o de seus concorrentes, e trata-se de um critério ao qual é dada grande importância pelos clientes (critério ganhador de pedido). Este objetivo de desempenho enquadra-se na zona apropriada, e por isso não é alvo de melhoria no curto prazo. A qualidade de atendimento, apesar de encontrar-se em uma posição instável - na linha do limite mínimo de desempenho - também não será considerada como alvo de melhoria, já que prioridades serão dadas aos objetivos de desempenho que estiverem nas zonas de melhoria e de ação urgente.

Recomenda-se que a primeira prioridade seja dada ao preço. O preço é um objetivo de desempenho que poderá mover-se verticalmente na matriz, e assim atingir

a zona apropriada. Isso pode ser conseguido através da priorização e negociação de descontos com fornecedores (conforme análise conduzida anteriormente), possibilitando a redução do preço ofertado ao cliente.

O quesito “qualidade dos produtos” seria o segundo alvo prioritário. Este objetivo de desempenho está posicionado na zona de melhoramento, sendo ganhador de pedidos na visão do cliente, e cujo desempenho da **Angel** é atualmente o mesmo que o dos concorrentes. Trata-se de um critério de baixa mobilidade na matriz, principalmente na direção horizontal (a qualidade é sempre uma característica valorizada e da qual o cliente dificilmente abrirá mão). Uma medida de melhoria a médio prazo seria investir na comercialização de produtos de maior qualidade em relação aos concorrentes, porém que não implicasse em aumentos bruscos no preço.

Por fim, a terceira prioridade seria dada à flexibilidade de pagamento, critério ganhador de pedido, mas que tem seu desempenho avaliado como sendo pior que o de seus concorrentes. Isso ocorre pois a **Angel** não admite pagamentos feitos com cheques ou crediários, modalidades bastante buscadas pelo público da região. Na pesquisa realizada, 2 dos 3 concorrentes localizados dentro do mesmo *shopping center* oferecem crediários com pagamentos parcelados em até 12 vezes (na **Angel**, parcelamentos são aceitos em no máximo 3 vezes, e somente com cartão de crédito). Apesar de estar localizado na zona de ação urgente, este objetivo de desempenho foi colocado como último alvo prioritário por depender do alcance das metas propostas para o preço e qualidade dos produtos. A sugestão de melhoria consiste em mover esse objetivo de desempenho tanto vertical como horizontalmente. Isso significa que a **Angel** deverá, a médio prazo, oferecer melhores condições de pagamento, ao mesmo tempo em que trabalha para mudar a percepção do cliente a respeito desse critério. Preços mais competitivos ou produtos de qualidade diferenciada poderão ganhar o cliente, que abrirá mão da flexibilidade no pagamento (isto é, este critério será menos importante) em troca de um produto de qualidade superior ou um preço significativamente mais baixo que o da concorrência.

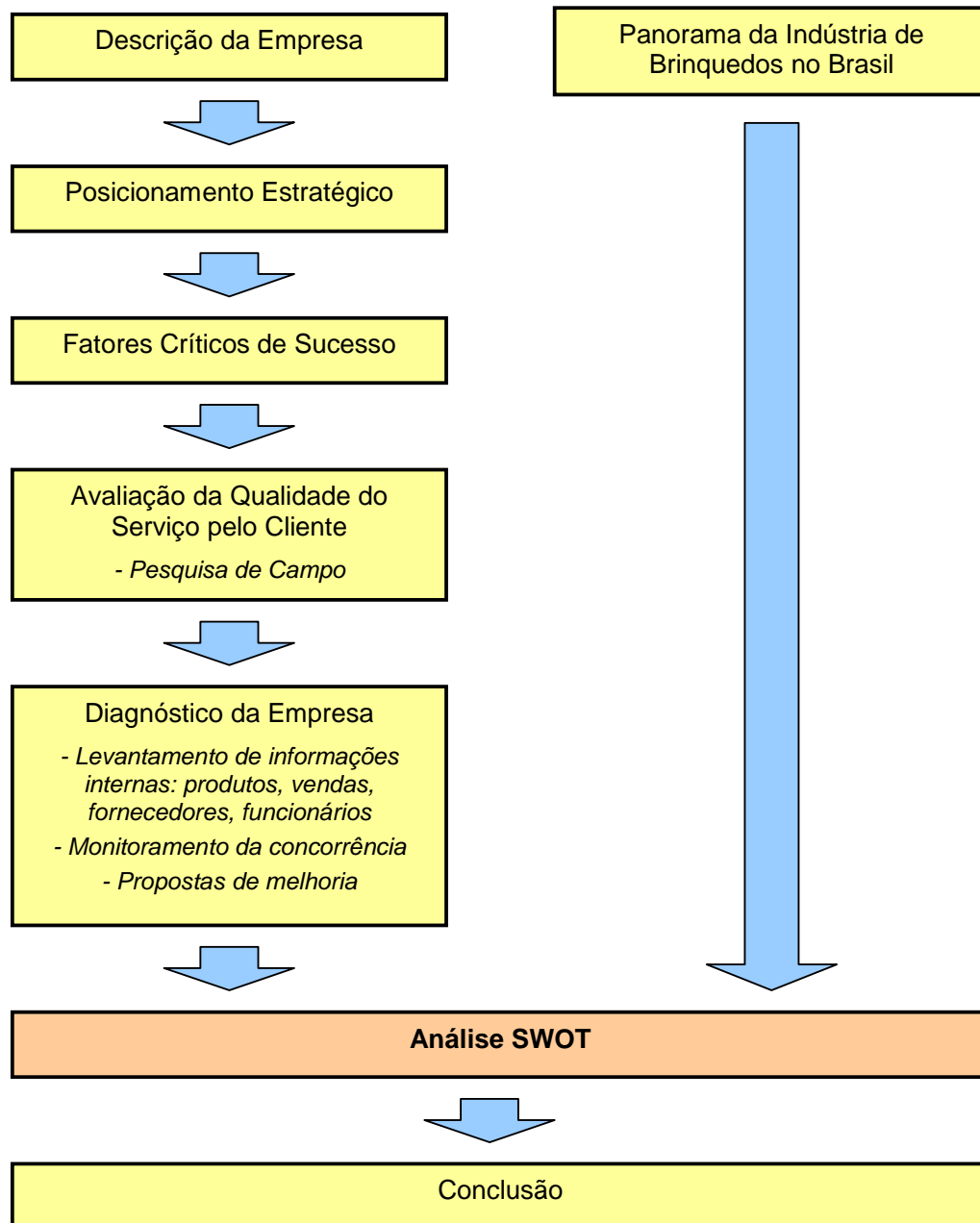
## 8 ANÁLISE SWOT

A formulação de uma estratégia competitiva deve possibilitar descobrir e antecipar situações adversas. Para isso deve-se entender o funcionamento da empresa, os seus pontos fortes e fracos e o ambiente no qual ela se encontra. Dessa forma a metodologia SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats – pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças) possibilita os tomadores de decisão ter um prisma crítico sobre a empresa e os riscos associados às decisões. A análise SWOT é composta por dois tipos de abordagem:

- *Externa - ameaças e oportunidades*: mostra a organização olhando para fora e identificando as oportunidades que deseja desfrutar, bem como as ameaças existentes. Os limites externos são determinados pela indústria e seus concorrentes. As ameaças e as oportunidades da indústria definem o meio competitivo, com seus riscos eminentes e recompensas potenciais;
- *Interna - pontos fortes e fracos*: apresenta o lado interno, em que ela tem a sua força e tem vulnerabilidades a tratar. Os pontos fortes e fracos da empresa são o seu perfil de ativos e qualificações em relação à concorrência. Os valores de uma organização, representados pelas motivações e necessidades da organização como um todo combinadas com os pontos fortes e fracos determinam os limites internos à estratégia competitiva que uma empresa pode adotar com pleno êxito. O importante nessa metodologia é que a organização consiga a minimização dos pontos fracos e a preservação/ maximização dos pontos fortes.

Com base em todo o levantamento de dados realizado ao longo do presente estudo, juntamente com as análises e recomendações propostas, o próximo passo consiste na consolidação dessas informações a fim de disponibilizar uma ferramenta de auxílio para analisar criticamente a situação atual do negócio. Para isso, será elaborada a análise SWOT do negócio. Isso inclui o levantamento de tais pontos e posterior desdobramento, análise e sugestões.

A Figura 8.1 mostra todas as etapas seguidas durante o desenvolvimento do presente estudo:



**Figura 8.1** Metodologia de trabalho para a análise estratégica da Angel.

O quadro a seguir mostra a análise SWOT no caso da **Angel**, considerando a indústria em que ela compete:

|   |   |
|---|---|
| <p><b>Pontos Fortes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Indústria em crescimento</li> <li>✓ Ampla variedade de produtos</li> <li>✓ Localização privilegiada</li> <li>✓ Grande volume de clientes</li> <li>✓ Manutenção de altos níveis de estoque</li> </ul> | <p><b>Pontos Fracos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sazonalidade de vendas</li> <li>✓ Modalidades de pagamento pouco adaptados ao perfil do cliente</li> <li>✓ Ausência de um sistema de informação eficaz</li> <li>✓ Inconsistência em relação ao posicionamento estratégico baseado em necessidades</li> </ul> |
| <p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gerar economias de escala através da negociação com fornecedores</li> <li>✓ Reforçar a estratégia de enfoque através de produtos diferenciados e adequados ao gosto do consumidor</li> </ul>         | <p><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Novos entrantes</li> <li>✓ Concorrentes atuais</li> <li>✓ Produtos substitutos</li> </ul>  |

**Figura 8.2** Pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças da **Angel** (análise SWOT).

A seguir partimos para o detalhamento de cada um dos tópicos citados na análise SWOT da **Angel**, assim como as recomendações propostas. Como muitos desses pontos já vêm sendo amplamente discutidos ao longo deste trabalho, alguns deles serão analisados de maneira mais sucinta.

**Pontos fortes**

- *Indústria em crescimento:* a indústria de brinquedos no Brasil vem apresentando tendência de crescimento, o que indica um aumento na demanda por esse tipo de produto. Este fator representa um ponto forte à **Angel**, assim como a todas as empresas desse setor, contribuindo para uma maior sustentabilidade do negócio e amenizando o impacto gerado pela entrada de novos competidores no mercado.
- *Ampla variedade de produtos:* esse fator é vital para a captação de clientes. A pesquisa de campo realizada com clientes da **Angel** revelou que a variedade de produtos é o principal motivo (mais importante inclusive que o preço) que faz com que o cliente se dirija à **Angel**.
- *Localização privilegiada:* trata-se de uma vantagem competitiva da **Angel** sobre o comércio a céu aberto. *Shopping centers* são sempre um pólo de atração de clientes devido a facilidades como proximidade a outras lojas, praça de alimentação, estacionamento etc. além de ser uma fonte de lazer para grande parte da população, principalmente na cidade de São Paulo.
- *Grande volume de clientes:* isso impõe menor risco ao negócio, já que evita que o faturamento da empresa dependa de um grupo seletivo de clientes. Além disso, grande parte dos clientes é responsável pelas compras por impulso, que em épocas de pouco movimento contribuem significativamente na geração de caixa à empresa.
- *Manutenção de altos níveis de estoque:* a **Angel** mantém um depósito externo à loja (área de locação disponível dentro do shopping), de modo que os estoques não estão limitados ao espaço interno da loja. Isso permite que a **Angel** trabalhe com uma variedade grande de itens, ao mesmo tempo em que garante a disponibilidade de seus produtos. Esse é um fator de grande importância para a retenção de clientes, já que a indisponibilidade de um produto poderia significar não só a perda de uma venda, mas a perda do cliente para a concorrência.



**Pontos fracos**

- *Sazonalidade de vendas:* devido ao baixo faturamento, meses de menor movimento comprometem o negócio, dificultando a cobertura dos altos custos fixos da loja, além de gerar a ociosidade dos funcionários.
- *Modalidades de pagamento pouco adaptados ao perfil do cliente:* a **Angel** atende majoritariamente a população local pertencente à classe C e D; devido ao baixo poder aquisitivo, esse tipo de cliente frequentemente tem dificuldades para realizar pagamentos à vista e muitas vezes opta pelo pagamento a prazo ou parcelado. A **Angel** não oferece pagamentos a prazo e parcelamentos são pequenos, feitos somente através do cartão de crédito e para compras de valores maiores (parcelamento em 2 vezes para compras acima de R\$50 e em 3 vezes para compras acima de R\$120). Esse tipo de modalidade se aplica eficazmente a clientes de maior poder aquisitivo, e por isso esse fator pode estar comprometendo o faturamento da empresa.
- *Ausência de um sistema de informação eficaz:* a **Angel** não possui um sistema de informação eficaz que permita um bom gerenciamento dos produtos, vendas, fornecedores e clientes. Atualmente, a **Angel** não gerencia o desempenho dos fornecedores, funcionários, não há um cadastro de clientes (o que dificulta o conhecimento do público atendido), assim como a empresa não mantém um histórico longo dos registros de vendas. A empresa mantém apenas o histórico de vendas referente ao mês atual e o imediatamente anterior, e um histórico de aproximadamente 2 anos do faturamento diário total (e por funcionários), porém não realiza análises para avaliação do desempenho do negócio. O controle de vendas é feito manualmente (sem a utilização de recursos informáticos) e com base em amostragem, de modo que se selecionam alguns produtos e faz-se a inspeção (comparação entre quantidade vendida x quantidade comprada x disponibilidade no estoque).
- *Inconsistência em relação ao posicionamento estratégico baseado em necessidades:* ao concentrar o negócio no comércio de brinquedos, a **Angel** atende muito bem o segmento infantil da população local, mas é incapaz de atender

eficientemente às necessidades do segmento adolescente e adulto (a variedade de produtos é escassa).

### **Oportunidades**

- *Gerar economias de escala através da negociação com fornecedores:* obter reduções de preço através da priorização de fornecedores (concentrar o volume de compras em um número restrito de fornecedores) e assim negociar descontos nos preços de aquisição dos produtos. Isso possibilitará um melhor posicionamento frente à concorrência, através da prática de preços mais baixos.
- *Reforçar a estratégia de enfoque através de produtos diferenciados e adequados ao gosto do consumidor:* investir em produtos diferenciados em relação à concorrência e adequado às necessidades e aos gostos dos consumidores da região que a **Angel** atende. Isso gerará uma vantagem competitiva, pois a empresa estará desfrutando de uma posição única e livre de concorrentes, ao menos no curto prazo.

### **Ameaças**

- *Novos entrantes:* esse tipo de negócio é muito vulnerável à entrada de novos competidores, devido à baixa necessidade de capital. A **Angel** não possui uma marca forte no mercado, como grandes redes de brinquedos (PB Kids, Ri Happy etc), de modo que a vulnerabilidade torna-se maior com a ameaça de novos entrantes.
- *Concorrentes atuais:* a presença de concorrentes gera a necessidade de monitoramento constante para manter uma posição estratégica favorável (principalmente em relação aos objetivos de desempenho mais importantes para o negócio – preço, qualidade dos produtos, qualidade do atendimento, variedade de produtos e flexibilidade de atendimento) para conquistar e reter clientes.
- *Produtos substitutos:* os produtos substitutos representam uma ameaça na medida em que poderão conquistar espaço conforme as mudanças nas preferências e gostos do consumidor (por exemplo, a expansão da indústria de produtos eletrônicos para o público infantil). Trata-se é uma ameaça a longo prazo, já que as mudanças são

lentas e acompanhadas pela indústria de brinquedos, que trabalha constantemente no desenvolvimento de novos produtos. No momento em que os brinquedos perderem importância no entretenimento do público infantil, será o momento da **Angel** reavaliar a definição do seu negócio.

## 9 RECOMENDAÇÕES

A partir da análise SWOT e com os resultados da fase de diagnóstico da empresa, parte-se para a elaboração de recomendações e planos de ação que possam contribuir para melhorar o desempenho do negócio da **Angel**. As recomendações foram desenvolvidas através do cruzamento dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças da empresa, juntamente com as recomendações previamente comentadas no capítulo 7.

### **Linha de Produtos**

#### *a) Qualidade dos produtos*

Apesar do baixo poder aquisitivo da parcela da população atendida pela **Angel**, os clientes demonstraram preferência por produtos de maior qualidade (Questionário de avaliação da qualidade do serviço – Anexos 2 e 3), mesmo que isso implique em um preço mais alto. Pensando nisso, a **Angel** deve fazer uma análise crítica e reavaliar sua atual linha de produtos, com o âmbito de identificar possíveis produtos a abandonar; mercadorias de baixa qualidade, além de ter um baixo custo-benefício, são alvo de reclamações por parte do cliente, gerando sua insatisfação e deteriorando a imagem da empresa.

#### *b) Categorias de produtos*

Uma melhor gestão das linhas de produtos atualmente comercializadas pela **Angel** poderia gerar ganhos de produtividade, na medida em que a empresa estaria concentrando esforços nas linhas de produto mais rentáveis e/ou significativas ao negócio. Uma opção seria analisar o atual arranjo físico da loja, e reduzir a área física destinada às categorias “Artigos decorativos” e “Artigos de cozinha” (categorias menos rentáveis – juntas representam pouco mais de 5% do lucro bruto total da empresa), disponibilizando assim mais espaço para “Brinquedos” e “Eletrônicos” (as categorias mais rentáveis – representam quase 90% do lucro bruto total). Isso

possibilitaria melhorar a disposição dos produtos no interior da loja e aumentar a variedade oferecida aos clientes.

Porém, é importante notar que essa medida, se mal tomada, pode acarretar em um efeito inverso: ao concentrar esforços nas linhas de produto mais rentáveis, a empresa estaria, de certa forma, abandonando outras linhas de produto que, apesar de serem menos rentáveis, podem servir como pólo de atração de certos tipos de cliente e gerar, por exemplo, as compras por impulso. Por isso, essa medida deve ser tomada com muita cautela, já que uma concentração exagerada em determinadas linhas de produto comprometeria a própria estratégia da empresa de diferenciação de serviço, que hoje é seguida principalmente através da variedade de produtos. A empresa deve definir claramente o seu alvo estratégico: atender o público infantil de maneira plena ou abranger seu alcance a todos os consumidores da região (o que inclui adolescentes e adultos), e assim investir mais nas outras categorias de produtos.

### **Gestão de fornecedores**

A curva ABC elaborada para a receita gerada com a venda de brinquedos na **Angel**, segmentada por fornecedor, mostrou que, dos 33 fornecedores de brinquedos, os 10 mais representativos são responsáveis por mais de 80% da receita gerada por essa categoria. Devido à semelhança dos fornecedores em termos de produtos e margens de lucro (a margem média para os fornecedores de brinquedos é de 70%, com baixa variabilidade), uma melhor gestão de fornecedores poderia ser feita eliminando-se aqueles com menor participação. Isso não comprometeria muito a variedade de produtos, já que se pode trabalhar com uma variedade maior de produtos dos fornecedores de maior participação. Além disso, concentrar as compras em um número menor de fornecedores traz a oportunidade de negociação de descontos através de acordos em que o fornecedor oferece reduções de preço em troca do aumento do volume de compras. Por fim, isso traria benefícios ao cliente na medida em que as negociações com fornecedores se refletiriam em reduções do preço repassado ao consumidor.

### **Flexibilidade de pagamento**

A matriz de Slack, através da análise dos objetivos de desempenho, mostrou que a **Angel** está em posição debilitada no que se refere à flexibilidade de pagamento. A **Angel** trabalha com modalidades de pagamento muito restritas, enquanto seus concorrentes diretos oferecem parcelamentos e pagamentos pré-datados. Na pesquisa realizada, 2 dos 3 concorrentes localizados dentro do mesmo *shopping center* oferecem crediários com pagamentos parcelados em até 12 vezes (na **Angel**, parcelamentos são aceitos em no máximo 3 vezes, e somente com cartão de crédito). Para melhorar o seu desempenho quanto a esse aspecto, a **Angel** tem algumas alternativas de ação:

#### *1) Oferecer formas de pagamento mais flexíveis*

A maioria das empresas sofre com os consumidores inadimplentes, sendo que este é um dos fatores que mais atingem os setores do comércio e de serviços. A **Angel** possui experiência anterior com isso, pois nos 3 primeiros anos do negócio trabalhava com formas de pagamentos mais flexíveis, de modo que eram aceitos parcelamentos com cheque em até 4 parcelas. Devido à grande frequência e volume de cheques devolvidos, a empresa resolveu abandonar essa forma de pagamento.

A **Angel** pode estar perdendo um grande volume de vendas devido a essa inflexibilidade, que poderia inclusive compensar a perda com cheques devolvidos. Oferecer melhores condições de pagamento representa um grande potencial de melhoria para a empresa. Para lidar com o problema da inadimplência, a **Angel** poderia utilizar práticas preventivas, como por exemplo:

- Respeitar a sazonalidade, ou seja, épocas do ano em que a inadimplência é maior ou menor (Anexo 5). No primeiro trimestre do ano, o índice de inadimplência começa a crescer em função do início das compensações de cheques emitidos nas compras do Natal. E é justamente nestes meses iniciais que também ocorre queda nas atividades do comércio, deixando assim muitas empresas em dificuldades. Assim, empresas devem ser mais rigorosas na concessão de financiamento, parcelamentos e aceitação de cheques nesse período;

- Encurtamento dos prazos de pagamento (atualmente, muitas empresas trabalham com parcelamentos de no máximo 3 parcelas);
- Controlar a aceitação de cheques, mantendo um cadastro de clientes, evitando contas bancárias recém abertas e cheques de terceiros, exigindo a apresentação de documentos originais, além consultar entidades como SPC - Serviço de Proteção ao Crédito, Serasa, usecheque, telecheque etc.

## *2) Incentivar pagamentos em dinheiro*

A primeira opção certamente incentivaria o cliente a comprar mais, porém essa medida traz consigo o risco de inadimplência. Através de entrevistas realizadas, a empresa não se mostrou interessada em flexibilizar as modalidades de pagamento atualmente oferecidas (devido à sua experiência anterior com isso), mesmo que essa decisão implique em uma desvantagem em relação aos concorrentes.

O plano de ação estaria concentrado, portanto, no incentivo aos pagamentos em dinheiro. Isso pode ser conseguido com a concessão de benefícios aos clientes, seja através de brindes ou descontos.

Os dados levantados e mostrados no capítulo 7 mostraram que pagamentos realizados com cartão de débito representam um potencial ponto que a empresa poderá atacar a fim de melhorar a rentabilidade de seu negócio. Do ponto de vista do cliente, cartões de débito trazem conveniência e facilidade de pagamento, mas têm o mesmo valor do dinheiro (isto é, o cliente não obtém vantagens monetárias ao utilizar o cartão magnético ao invés do dinheiro em si). Por outro lado, essa diferença existe para a empresa, já que parte da receita obtida é desviada às operadoras de cartão.

Incentivar pagamentos em dinheiro pode trazer ganhos significativos à empresa, já que a modalidade “cartão de débito” representa quase 30% do total de vendas. Uma maneira eficaz de conseguir isso é adotando medidas que ofereçam benefícios ao cliente, fazendo-o enxergar valor na proposta oferecida. Algumas medidas que poderiam ser consideradas são:

- ✓ Entregar brindes ao cliente, quando este efetuar o pagamento em dinheiro, a partir de determinado valor (isso poderia inclusive aumentar o valor médio gasto por compra, que atualmente se encontra na faixa de 0 a R\$20);
- ✓ Oferecer descontos (inferior ou igual ao custo incorrido pela transação em cartão magnético) no pagamento em dinheiro. Isso teria efeito apenas em compras de valores altos, já que em compras menores o desconto seria insignificante.

Vale lembrar que essas medidas poderiam afetar, inclusive, a parcela de pagamentos efetuados com cartão de crédito, já que parte desses clientes estaria disposto a optar pelo pagamento à vista em troca de um benefício.

Juntamente a essa medida, a **Angel** pode também trabalhar para mudar a percepção do cliente a respeito da importância da flexibilidade de pagamento. Preços mais competitivos (conseguido pela negociação de descontos com fornecedores) ou produtos de qualidade diferenciada poderão ganhar o cliente, que abrirá mão da flexibilidade no pagamento (isto é, este critério será menos importante) em troca de um produto de qualidade superior ou um preço significativamente mais baixo que o da concorrência.

### **Sistema de remuneração**

Em negócios baseados no varejo, em que o contato com o cliente é bastante intenso, o papel do vendedor é extremamente importante para a efetivação de uma venda, seja através do seu poder de persuasão (ressaltando as qualidades do produto, preço, custo-benefício etc.) ou pela qualidade do atendimento. Uma alternativa para intensificar o papel do vendedor no processo de decisão de compra do cliente é adotar uma política de remuneração mais agressiva. Isso pode ser obtido através do aumento das comissões pagas aos funcionários. Quanto mais variável, maior a motivação do funcionário em vender cada vez mais. E, para aumentar suas vendas, o vendedor investirá em maior atenção ao cliente e melhor qualidade de atendimento.

Atualmente, a **Angel** trabalha com funcionários contratados, isto é, com registro em carteira de trabalho. Uma outra opção é trabalhar por contratos de



trabalho, por um período de tempo determinado e prorrogável, em que não há vínculo empregatício. Isso elimina encargos como 13º, FGTS ou custo de demissão, e com isso possibilita à empresa oferecer salários mais altos.

O Anexo 4 mostra o *break-even* (ponto de indiferença – o gasto total com salários mantém-se inalterado) do percentual de comissão sobre vendas para diferentes cenários, conforme a variação no salário-base e a opção de contratação (funcionários contratados ou contrato de trabalho).

Adotando-se a premissa de que nos próximos anos o faturamento anual da empresa se manterá igual ou maior ao faturamento do ano de 2004, a empresa pode optar por qualquer uma das opções de remuneração simuladas, sem alterar o gasto total com funcionários que mantém atualmente. O sistema de remuneração mais agressivo é aquele 100% variável com contrato de trabalho, isto é, totalmente baseado na comissão sobre vendas e sem vínculo empregatício entre o contratado e a empresa. Um bom desempenho dos funcionários teria impacto direto na remuneração, de modo que os vendedores seriam estimulados a aumentar suas vendas. Em períodos de grande movimento de vendas – meses de pico como outubro e dezembro, por exemplo – os salários aumentariam significativamente devido ao alto faturamento da empresa, porém meses de baixo faturamento representariam um risco muito grande ao funcionário.

Quanto maior o salário-base, menor a porcentagem de comissão sobre vendas, e portanto, menor a variabilidade da remuneração ao funcionário em função do faturamento da empresa. No extremo oposto à remuneração 100% variável, um salário totalmente fixo seria ineficiente a este tipo de negócio, já que não estimularia os funcionários a gerar vendas, prejudicando inclusive a qualidade do atendimento.

A empresa deve buscar balancear corretamente o peso do salário-base e o da comissão sobre vendas, de modo a gerar os maiores aumentos de receita, ao mesmo tempo em que garante um teto mínimo salarial ao funcionário, mesmo nos meses de pior movimento de vendas.

### **Implantação de um sistema de informação eficaz**

Por fim, é essencial a qualquer empresa possuir um sistema de informação capaz de consolidar informações relativas ao andamento do negócio e assim possibilitar a realização de análises. A **Angel** é altamente carente nesse aspecto, já que não possui nenhum sistema informatizado e o controle de vendas é realizado apenas por amostragem. Nesse tipo de comércio, uma medida eficaz seria a implantação de um leitor de código de barras, que facilitaria o registro das vendas e melhoraria a rapidez do atendimento, principalmente em épocas de grande movimento. Um sistema de controle de vendas e estoque informatizado permitiria um controle eficiente de compras, vendas, e produtos em estoque, o que liberaria um maior capital de giro à empresa. A geração de relatórios tornaria viável a realização de diversas análises, facilitando o controle e monitoramento do negócio.

## 10 CONCLUSÃO

O desenvolvimento deste trabalho possibilitou uma análise profunda sobre o negócio de uma empresa dedicada ao comércio de brinquedos. A análise estratégica de um negócio permite avaliar a consistência e o alinhamento das atividades realizadas dentro de uma empresa com a sua estratégia, além de avaliar o seu posicionamento em relação aos seus competidores e à indústria em que está inserida.

Os resultados deste estudo foram bastante positivos, pois forneceram à empresa uma ferramenta de auxílio a tomadas de decisão futuras, principalmente para avaliar o desempenho do negócio e das atividades. Apesar da confidencialidade de muitas informações e dados, esse fato não prejudicou a qualidade do estudo, que pôde fornecer análises concretas e consistentes.

De modo geral, a **Angel** está bem posicionada estrategicamente, uma vez que alinha suas atividades à sua estratégia de negócio, que é suportada inclusive pelos seus fatores críticos de sucesso. Além disso, possui *trade-offs* que conferem à empresa um posicionamento vantajoso em relação aos seus concorrentes.

O levantamento do histórico de vendas permitiu a realização de diversas análises, a partir das quais foi possível identificar os possíveis pontos que podem ser atacados a fim de melhorar o desempenho do negócio. A pesquisa de campo também teve papel importante, pois permitiu conhecer melhor o perfil dos clientes da **Angel**. Com isso, a empresa poderá concentrar esforços e investimentos nos fatores mais priorizados pelos seus clientes. É indispensável que a empresa seja capaz de identificar claramente os seus clientes (atuais e potenciais) e os competidores que disputam tais clientes com ela.

É preciso que a empresa esteja constantemente comparando seus pontos fortes e fracos com os dos concorrentes, e estar aberta a mudanças em seu negócio, preparada para desistir de certos produtos onde o seu posicionamento competitivo é ou será insustentável, ou, por outro lado, lançar novos produtos e/ou entrar em novos segmentos de mercado nos quais a empresa será capaz de conquistar e sustentar vantagens competitivas no médio e longo prazo.

Este trabalho ressaltou a importância da definição de uma estratégia clara e condizente com os objetivos de uma empresa. Um posicionamento estratégico só será sustentável quando, além da efetividade operacional, a empresa definir os *trade-offs* do negócio e criar o ajuste entre as atividades para alinhá-las com sua estratégia. Isso garante à empresa uma posição única e diferenciada no mercado, dificultando a imitação por parte de competidores. Porém, uma organização deve avaliar constantemente o desempenho de seu negócio, tanto interna como externamente (posicionamento em relação à concorrência), para manter sua vantagem competitiva.

As recomendações e planos de melhoria para a **Angel** só puderam ser propostos após exaustiva análise do negócio e suas atividades. Concentrar uma análise tão somente às atividades de uma empresa não seria suficiente para estabelecer recomendações eficazes, uma vez que é preciso definir o posicionamento estratégico da empresa para garantir a sustentabilidade no longo prazo.

## **ANEXOS**

---

**Anexo 1 - Classificação de Brinquedos segundo o International Council for Children's Play e o Centre National d'Information du Jouet (França)**

**1. Brinquedos para a Primeira Idade**

- 1.01 - Chocalhos e mordedores
- 1.03 - Móviles
- 1.07 - Quadros de atividades
- 1.09 - Animais, objetos em borracha
- 1.11 - Brinquedos para o banho
- 1.13 - Bonecas e bichos Primeira Idade
- 1.15 - Pelúcias de 20 a 50 cm
- 1.19 - Brinquedos para empurrar puxar, rolar
- 1.21 - Carrinhos de mão
- 1.25 - Bolas de 8 a 10 cm de diâmetro, cubos em tecido
- 1.35 - Cubos, formas para empilhar
- 1.39 - Caixas de encaixe de formas e cores
- 1.43 - Brinquedos animados mecânicos

**2. Brinquedos para Atividades Físicas**

- 2.01 - Veículos com pedais, triciclos, patinetes
- 2.02 - Veículos elétricos no tamanho da criança
- 2.05 - Patins, skates
- 2.16 - Lô-iôs, piões, bolhas d'água
- 2.19 - Golf miniatura, críquet, bilhar, pebolim, futebol de mesa

**3. Brinquedos para Atividades Intelectuais**

- 3.01 - Puzzles fáceis (de 20 até 150 peças)
- 3.03 - Baby puzzles e encaixes planos - quebra-cabeças até 20 peças e encaixe de peças em bandejas
- 3.21 - Brinquedos, jogos de observação e reflexão - lotos, dominós, jogos de memória

**4. Brinquedos que Reproduzem o Mundo Técnico**

- 4.01 - Walkie-talkies, telefones, meios de comunicação - com funcionamento real
- 4.03 - Aparelhos audiovisuais com função real - rádios, toca-fitas, toca-discos, karaokês, walkmen, microfones
- 4.05 - Fogões, aparelhos eletrodomésticos reduzidos com função imitando o real
- 4.07 - Veículos em miniatura, reprodução em escala - autos, motos, caminhões

- 4.09 - Veículos mecânicos e elétricos - carrinhos, caminhões, aviões, barcos movidos a fricção, pilha
- 4.11 - Veículos tele e rádio comandados - carrinhos, caminhões, aviões, barcos movidos por controle remoto
- 4.13 - Guindastes e máquinas simples, mecânicos ou elétricos - caminhões basculantes, grúas, movidos a pilha, fricção ou simples
- 4.15 - Pistas para autos, trens elétricos, acessórios - autoramas, circuitos sofisticados
- 4.17 - Veículos e máquinas simples - autos, caminhões, aviões, barcos de formas simples, leves, de plástico ou madeira
- 4.21 - Robôs

#### **5. Brinquedos para o Desenvolvimento Afetivo**

- 5.01 - Pelúcias com mais de 50 cm
- 5.02 - Bonecos, personagens imagináveis zoomorfos - bonecos que representam figuras de ficção
- 5.03 - Bonecas para vestir (não manequim)
- 5.07 - Carrinhos, berços, móveis para bonecas
- 5.09 - Louças, panelinhas
- 5.11 - Fogões, aparelhos domésticos no tamanho da criança
- 5.13 - Aparelhos audiovisuais de imitação, telefones baby
- 5.15 - Miniaturas de figuras simples - animais, personagens de plástico
- 5.17 - Personagens articulados e acessórios
- 5.41 - Bonecas manequim e acessórios
- 5.43 - Bonecas leves vestidas - bonecas plásticas ou de tecido, com olhos frios, cabelos no próprio plástico ou de lã, roupas simples

#### **6. Brinquedos para Atividades Criativas**

- 6.27 - Música eletrônica - teclados eletrônicos, guitarras, baterias eletrônicas

#### **7. Brinquedos para Relações Sociais**

- 7.01 - Jogos de carta
- 7.13 - Jogos de habilidade e destreza eletrônicos - videogames
- 7.15 - Jogos de estratégia e reflexão - xadrez, damas, gamão, trilha, xadrez chinês

## Anexo 2 – Pesquisa de Campo: Questionário de avaliação do serviço prestado

Angel

Prezado cliente da **Angel**,

A pesquisa a seguir contém algumas perguntas simples que visam conhecê-lo melhor e assim aprimorar nosso atendimento. Por favor, pedimos que responda às questões abaixo, assinalando com um "X" a opção desejada:

---

1. O que o faz comprar nesta loja?

☐ Variedade de produtos

☐ Preço

☐ Qualidade no atendimento

☐ Formas de pagamento

---

2. Com que frequência você encontra o produto desejado?

☐ Sempre      ☐ Quase sempre      ☐ Algumas vezes      ☐ Raramente      ☐ Nunca

---

3. Você demora para ser atendido?

☐ Sim, sempre      ☐ Quase sempre      ☐ Algumas vezes      ☐ Raramente      ☐ Não, nunca

---

4. Com que frequência o vendedor influi na sua decisão de compra?

☐ Sempre      ☐ Quase sempre      ☐ Algumas vezes      ☐ Raramente      ☐ Nunca

---

5. De maneira geral, como você avalia o atendimento da loja?

☐ Muito bom      ☐ Bom      ☐ Razoável      ☐ Ruim      ☐ Péssimo

---

6. Como você classifica a variedade de produtos da loja?

☐ Excessiva      ☐ Suficiente      ☐ Pobre

---

7. Como você classifica a qualidade dos produtos?

☐ Muito bom      ☐ Bom      ☐ Razoável      ☐ Ruim      ☐ Péssimo

---

8. Quanto aos preços, os produtos são:

☐ Muito caros      ☐ Caros      ☐ O preço é justo      ☐ Baratos      ☐ Muito baratos

---

9. Quanto ao atendimento:

☐ Gosto quando o vendedor me ajuda a escolher o meu produto

☐ Prefiro ter acesso aos produtos e escolher sem a ajuda de um vendedor

---

10. Em relação à forma de pagamento, o que o faria comprar mais?

☐ Descontos à vista      ☐ Maior parcelamento no cartão de crédito      ☐ Indiferente

---

11. Você prefere:

☐ Pagar mais por maior qualidade do produto, ou

☐ Pagar menos por produtos similares de menor qualidade

---



**Anexo 3 – Resultados do Questionário de Avaliação do Serviço Prestado**

| Número de pesquisados: 235  |     | Período: 10-16/outubro (1 semana)                                     |     | Angel |     |             |     |    |     |               |
|---|-----|---|-----|-------|-----|-------------|-----|----|-----|---------------|
| 1. O que o faz comprar nesta loja?                                    |     |   |     |       |     |             |     |    |     |               |
| 70%   | 164 | Variedade de produtos   |     |       |     |             |     |    |     |               |
| 22%   | 51  | Preço   |     |       |     |             |     |    |     |               |
| 8%  | 19  | Qualidade no atendimento  |     |       |     |             |     |    |     |               |
| 0%  | 1   | Formas de pagamento   |     |       |     |             |     |    |     |               |
| 2. Com que frequência você encontra o produto desejado?               |     |   |     |       |     |             |     |    |     |               |
| 64  | 27% | 133   | 57% | 33    | 14% | 5           | 2%  | 0  | 0%  | Nunca         |
| 3. Você demora para ser atendido?                                     |     |   |     |       |     |             |     |    |     |               |
| 18  | 8%  | 20  | 9%  | 97    | 41% | 88          | 37% | 12 | 5%  | Não, nunca    |
| 4. Com que frequência o vendedor influencia na sua decisão de compra? |     |   |     |       |     |             |     |    |     |               |
| 28  | 12% | 43  | 18% | 53    | 23% | 68          | 29% | 43 | 18% | Nunca         |
| 5. De maneira geral, como você avalia o atendimento da loja?          |     |   |     |       |     |             |     |    |     |               |
| 51  | 22% | 131   | 56% | 47    | 20% | 6           | 3%  | 0  | 0%  | Péssimo       |
| 6. Como você classifica a variedade de produtos da loja?              |     |   |     |       |     |             |     |    |     |               |
| 19  | 8%  | 214   | 91% | 2     | 1%  |             |     |    |     |               |
| 7. Como você classifica a qualidade dos produtos?                     |     |   |     |       |     |             |     |    |     |               |
| 18  | 8%  | 90  | 38% | 119   | 51% | 6           | 3%  | 2  | 1%  | Péssimo       |
| 8. Quanto aos preços, os produtos são:                                |     |   |     |       |     |             |     |    |     |               |
| 17  | 7%  | 83  | 35% | 80    | 34% | 44          | 19% | 11 | 5%  | Muito baratos |
| 9. Quanto ao atendimento:   |     |   |     |       |     |             |     |    |     |               |
| 66%   | 155 | Gosto quando o vendedor me ajuda a escolher o meu produto             |     |       |     |             |     |    |     |               |
| 34%   | 80  | Prefiro ter acesso aos produtos e escolher sem a ajuda de um vendedor |     |       |     |             |     |    |     |               |
| 10. Em relação à forma de pagamento, o que o faria comprar mais?      |     |   |     |       |     |             |     |    |     |               |
| 99  | 42% | 102   | 43% | 34    | 14% | Indiferente |     |    |     |               |
| 11. Você prefere:   |     |   |     |       |     |             |     |    |     |               |
| 77%   | 181 | Pagar mais por maior qualidade do produto, ou                         |     |       |     |             |     |    |     |               |
| 23%   | 54  | Pagar menos por produtos similares de menor qualidade                 |     |       |     |             |     |    |     |               |

**Anexo 4** – Análise de sensibilidade para 2 cenários de remuneração de funcionários, variando o salário-base

| (Valores tomados em uma base genérica) |                |                                  |                     |                 |                           |                              |            |                |  | 100% variável |
|--|----------------|----------------------------------|---------------------|-----------------|---------------------------|------------------------------|------------|----------------|--|---------------|
|  | # funcionários | Total vendas funcionários<br>(A) | Salário-base<br>(B) | Comissão<br>(C) | Salário + Comissão<br>(D) | Encargos + Transporte<br>(E) | FA<br>=D/A | CO<br>=(D+E)/A |  |               |
| Janeiro                                | 5              | 1.000,00                         | 24,37               | 15,01           | 39,38                     | 2,39                         | 3,94%      | 4,18%          |  |               |
| Fevereiro                              | 5              | 946,71                           | 24,37               | 14,20           | 38,57                     | 2,39                         | 4,07%      | 4,33%          |  |               |
| Março                                  | 5              | 1.015,01                         | 23,58               | 15,22           | 38,80                     | 2,72                         | 3,82%      | 4,09%          |  |               |
| Abril                                  | 4              | 807,50                           | 20,91               | 12,10           | 33,01                     | 1,78                         | 4,09%      | 4,31%          |  |               |
| Maior                                  | 4              | 929,05                           | 20,86               | 13,95           | 34,81                     | 2,05                         | 3,75%      | 3,97%          |  |               |
| Junho                                  | 4              | 982,49                           | 20,91               | 14,73           | 35,64                     | 1,96                         | 3,63%      | 3,83%          |  |               |
| Julho                                  | 4              | 997,48                           | 20,86               | 14,95           | 35,81                     | 2,15                         | 3,59%      | 3,81%          |  |               |
| Agosto                                 | 3              | 879,65                           | 13,91               | 13,19           | 27,10                     | 1,50                         | 3,08%      | 3,25%          |  |               |
| Setembro                               | 4              | 837,60                           | 19,11               | 12,57           | 31,68                     | 1,25                         | 3,78%      | 3,93%          |  |               |
| Outubro                                | 4              | 1.803,38                         | 19,11               | 27,05           | 46,15                     | 1,25                         | 2,56%      | 2,63%          |  |               |
| Novembro                               | 4              | 910,56                           | 19,26               | 13,66           | 32,92                     | 14,02                        | 3,62%      | 5,15%          |  |               |
| Dezembro                               | 4              | 2.201,83                         | 19,70               | 33,03           | 52,73                     | 11,72                        | 2,39%      | 2,93%          |  |               |

|         |       |       |
|---------|-------|-------|
| Mínimo  | 2,39% | 2,63% |
| Máximo  | 4,09% | 5,15% |
| Mediana | 3,69% | 3,95% |
| Média   | 3,53% | 3,87% |

**Cenários:**

FA: Remuneração por funcionários contratados

CO: Remuneração por contrato de trabalho

| Variável + Fixo    |       |                                |       |                                |       |                                |       |                    |       |
|--------------------|-------|--------------------------------|-------|--------------------------------|-------|--------------------------------|-------|--------------------|-------|
| Salário-base atual |       | Salário-base atual<br>-20% (F) |       | Salário-base atual<br>-15% (G) |       | Salário-base atual<br>-10% (H) |       |                    |       |
| FA                 | CO    | FA                             | CO    | FA                             | CO    | FA                             | CO    | FA                 | CO    |
| $=C/A$             |       | $=(D-B*(1+F))/A$               |       | $=(D-B*(1+G))/A$               |       | $=(D-B*(1+H))/A$               |       | $=(D+E-B*(1+H))/A$ |       |
| 1,50%              | 1,74% | 1,99%                          | 2,23% | 1,87%                          | 2,11% | 1,74%                          | 1,98% | 1,74%              | 1,98% |
| 1,50%              | 1,75% | 2,02%                          | 2,27% | 1,89%                          | 2,14% | 1,76%                          | 2,01% | 1,76%              | 2,01% |
| 1,50%              | 1,77% | 1,96%                          | 2,23% | 1,85%                          | 2,12% | 1,73%                          | 2,00% | 1,73%              | 2,00% |
| 1,50%              | 1,72% | 2,02%                          | 2,24% | 1,89%                          | 2,11% | 1,76%                          | 1,98% | 1,76%              | 1,98% |
| 1,50%              | 1,72% | 1,95%                          | 2,17% | 1,84%                          | 2,06% | 1,73%                          | 1,95% | 1,73%              | 1,95% |
| 1,50%              | 1,70% | 1,93%                          | 2,12% | 1,82%                          | 2,02% | 1,71%                          | 1,91% | 1,71%              | 1,91% |
| 1,50%              | 1,71% | 1,92%                          | 2,13% | 1,81%                          | 2,03% | 1,71%                          | 1,92% | 1,71%              | 1,92% |
| 1,50%              | 1,67% | 1,82%                          | 1,99% | 1,74%                          | 1,91% | 1,66%                          | 1,83% | 1,66%              | 1,83% |
| 1,50%              | 1,65% | 1,96%                          | 2,11% | 1,84%                          | 1,99% | 1,73%                          | 1,88% | 1,73%              | 1,88% |
| 1,50%              | 1,57% | 1,71%                          | 1,78% | 1,66%                          | 1,73% | 1,61%                          | 1,67% | 1,61%              | 1,67% |
| 1,50%              | 3,04% | 1,92%                          | 3,46% | 1,82%                          | 3,36% | 1,71%                          | 3,25% | 1,71%              | 3,25% |
| 1,50%              | 2,03% | 1,68%                          | 2,21% | 1,63%                          | 2,17% | 1,59%                          | 2,12% | 1,59%              | 2,12% |
| 1,50%              | 1,57% | 1,68%                          | 1,78% | 1,63%                          | 1,73% | 1,59%                          | 1,67% | 1,59%              | 1,67% |
| 1,50%              | 3,04% | 2,02%                          | 3,46% | 1,89%                          | 3,36% | 1,76%                          | 3,25% | 1,76%              | 3,25% |
| 1,50%              | 1,72% | 1,94%                          | 2,19% | 1,83%                          | 2,08% | 1,72%                          | 1,96% | 1,72%              | 1,96% |
| 1,50%              | 1,84% | 1,91%                          | 2,24% | 1,80%                          | 2,14% | 1,70%                          | 2,04% | 1,70%              | 2,04% |

**Cenários:**

FA: Remuneração por funcionários contratados

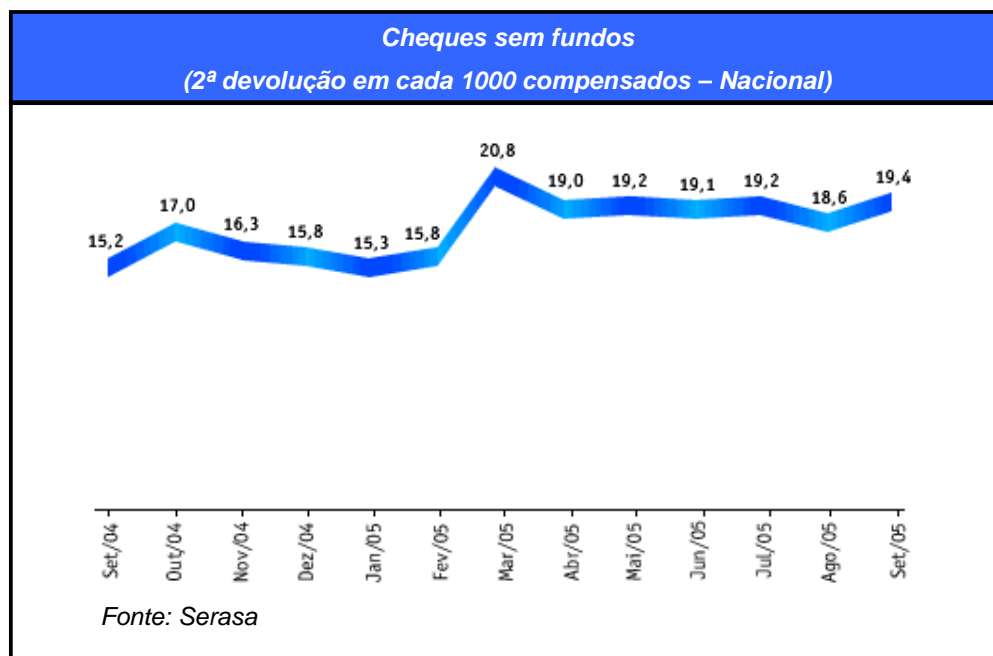
CO: Remuneração por contrato de trabalho

| Variável + Fixo               |                             |                               |                             |                               |                             |  |  |
|-------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|-----------------------------|--|--|
| Salário-base atual<br>10% (I) |                             | Salário-base atual<br>15% (J) |                             | Salário-base atual<br>20% (K) |                             |  |  |
| FA                            | CO                          | FA                            | CO                          | FA                            | CO                          |  |  |
| $= (D-B \cdot (1+I)) / A$     | $= (D+E-B \cdot (1+I)) / A$ | $= (D-B \cdot (1+J)) / A$     | $= (D+E-B \cdot (1+J)) / A$ | $= (D-B \cdot (1+K)) / A$     | $= (D+E-B \cdot (1+K)) / A$ |  |  |
| 1,26%                         | 1,50%                       | 1,14%                         | 1,37%                       | 1,01%                         | 1,25%                       |  |  |
| 1,24%                         | 1,50%                       | 1,11%                         | 1,37%                       | 0,99%                         | 1,24%                       |  |  |
| 1,27%                         | 1,54%                       | 1,15%                         | 1,42%                       | 1,03%                         | 1,30%                       |  |  |
| 1,24%                         | 1,46%                       | 1,11%                         | 1,33%                       | 0,98%                         | 1,20%                       |  |  |
| 1,28%                         | 1,50%                       | 1,16%                         | 1,39%                       | 1,05%                         | 1,27%                       |  |  |
| 1,29%                         | 1,49%                       | 1,18%                         | 1,38%                       | 1,07%                         | 1,27%                       |  |  |
| 1,29%                         | 1,51%                       | 1,19%                         | 1,40%                       | 1,08%                         | 1,30%                       |  |  |
| 1,34%                         | 1,51%                       | 1,26%                         | 1,43%                       | 1,18%                         | 1,35%                       |  |  |
| 1,27%                         | 1,42%                       | 1,16%                         | 1,31%                       | 1,04%                         | 1,19%                       |  |  |
| 1,39%                         | 1,46%                       | 1,34%                         | 1,41%                       | 1,29%                         | 1,36%                       |  |  |
| 1,29%                         | 2,83%                       | 1,18%                         | 2,72%                       | 1,08%                         | 2,62%                       |  |  |
| 1,41%                         | 1,94%                       | 1,37%                         | 1,90%                       | 1,32%                         | 1,85%                       |  |  |
| 1,24%                         | 1,42%                       | 1,11%                         | 1,31%                       | 0,98%                         | 1,19%                       |  |  |
| 1,41%                         | 2,83%                       | 1,37%                         | 2,72%                       | 1,32%                         | 2,62%                       |  |  |
| 1,28%                         | 1,50%                       | 1,17%                         | 1,39%                       | 1,06%                         | 1,28%                       |  |  |
| 1,30%                         | 1,64%                       | 1,20%                         | 1,54%                       | 1,09%                         | 1,43%                       |  |  |

**Cenários:**

FA: Remuneração por funcionários contratados

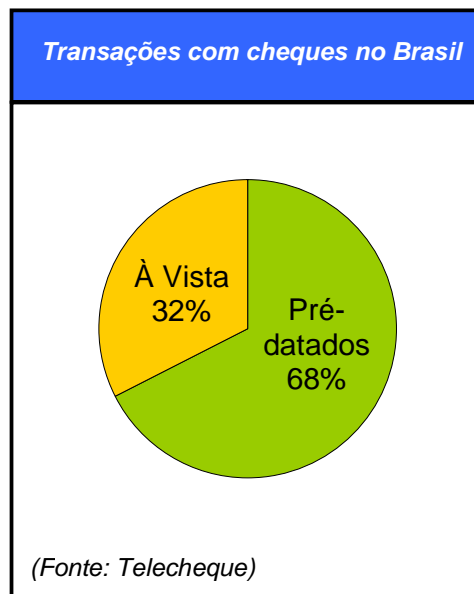
CO: Remuneração por contrato de trabalho

**Anexo 5 – Índices de inadimplência no Brasil**

**Cheques devolvidos nos estados**  
(novembro/04)<sup>3</sup>

| Estado            | Índice de inadimplência |
|-------------------|-------------------------|
| Paraíba           | 4,20%                   |
| Amazonas          | 3,29%                   |
| Bahia             | 3,22%                   |
| São Paulo         | 2,60%                   |
| Média nacional    | 2,36%                   |
| Rio Grande do Sul | 2,25%                   |
| Rio de Janeiro    | 2,09%                   |
| Minas Gerais      | 2,05%                   |
| Paraná            | 1,73%                   |
| Goiás             | 1,51%                   |
| Santa Catarina    | 1,40%                   |

(Fonte: Telecheque)



<sup>3</sup> Segundo pesquisa da *Telecheque*, que avalia a inadimplência considerando os valores dos cheques e não a quantidade de folhas devolvidas

## **BIBLIOGRAFIA**

Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos (Abrinq) - [www.abrinq.com.br](http://www.abrinq.com.br)

Carvalho, M. M.; Laurindo, F. “*Estratégias para a competitividade*” - Ed. Futura, 2003.

Gianesi, Irineu G. N. “*Administração Estratégica de Serviços: Operações para a Satisfação do Cliente*” – Ed. Atlas, 1996.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) – [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)

Laurindo, F.J.B. “*Tecnologia da Informação: Eficácia nas Organizações*” - Futura, 2002.

PMBOK 2000 – Project Management Institute

Porter, M.E. “*What is Strategy?*” - Harvard Business Review, 1996

Porter, M.E. “*How Competitive Forces Shape Strategy*” - Harvard Business Review, 1996

Porter, M. E. “*Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*” – Ed. Campus, 1991.

Slack, Nigel. “*Vantagem Competitiva na Manufatura – Atingindo Competitividade nas Operações Industriais*” – Ed. Atlas, 1993.

Revista *Isto É Dinheiro*, edição Set/04.

Sebrae – [www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br)

Serasa – [www.serasa.com.br](http://www.serasa.com.br)

Telecheque – [www.telecheque.com.br](http://www.telecheque.com.br)