

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Plano de Negócio da reestruturação de uma unidade de inteligência competitiva em *e-commerce*

Autor: Daniel Fernandes Zanella

Orientador : Mauro de Mesquita Spinola

Trabalho de Formatura

Sumário

Lista de Figuras

Lista de Tabelas

Lista de Gráficos

1 INTRODUÇÃO 8

1.1	OBJETIVO	9
1.2	A EMPRESA.....	9
1.3	ESTÁGIO E MOTIVAÇÃO.....	9
1.4	O TRABALHO E SUA METODOLOGIA.....	10

2 REVISÃO TEÓRICA..... 11

2.1	PLANO DE NEGÓCIO.....	12
2.1.1	<i>O que é um Plano de Negócio.</i>	12
2.1.2	<i>Para quê serve um Plano de Negócio.</i>	12
2.1.3	<i>A estrutura de um Plano de Negócio.</i>	14
2.2	ANÁLISES DE MERCADO.....	19
2.2.1	<i>As Forças de Porter.</i>	19
2.2.2	<i>Análise SWOT</i>	26
2.2.3	<i>Análise de Riscos.....</i>	29
2.3	ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA.....	34
2.3.1	<i>O valor do dinheiro no tempo e a taxa de juros</i>	34
2.3.2	<i>Análise de alternativas, Valor Presente e Valor Futuro</i>	36
2.3.3	<i>Análise de viabilidade e Taxa de Retorno.....</i>	38

3 O BUSCAPÉ..... 41

3.1	APRESENTAÇÃO E HISTÓRICO	42
3.2	MISSÃO E OBJETIVO.....	42
3.3	ESTRUTURA DE NEGÓCIO.....	42
3.3.1	<i>Mídia : Publicidade.....</i>	43
3.3.2	<i>Mídia : Varejo</i>	45
3.3.3	<i>Tecnologia.....</i>	47
3.3.4	<i>Retail Monitor.....</i>	49
3.4	ESTRUTURA HIERÁRQUICA.....	49

4 O RETAIL MONITOR 52

4.1	HISTÓRICO E APRESENTAÇÃO.....	53
4.2	MISSÃO E OBJETIVO.....	53
4.3	PRODUTOS.....	53
4.3.2	<i>Relatório de Hábitos e Tendências de Consumo</i>	57
4.3.3	<i>Leyantamento Periódico de Preços</i>	58
4.3.4	<i>Dynamic Pricing</i>	59
4.3.5	<i>Alerta de Acompanhamento e Variação de Preço</i>	60
4.4	ESTRUTURA HIERÁRQUICA.....	61
4.5	PROCESSOS E FERRAMENTAS.....	61
4.5.1	<i>O Problema do ID Único</i>	63
4.5.2	<i>O problema da perda de vínculo</i>	66
4.5.3	<i>As ferramentas do Retail Monitor</i>	66

5 A INTERNET E O E-COMMERCE 69

5.1	A INTERNET NO BRASIL.....	70
5.2	O E-COMMERCE BRASILEIRO.....	72
5.2.1	<i>A experiência de compra pela Internet</i>	73
5.2.2	<i>Panorama sobre o e-commerce</i>	74
5.2.3	<i>A inteligência competitiva em e-commerce</i>	76

6 O NOVO RETAIL MONITOR 77

6.1	PLANO ESTRATÉGICO.....	78
6.1.1	<i>Panorama pré-reestruturação</i>	78
6.1.2	<i>Os novos clientes</i>	79
6.1.3	<i>Promoção e Vendas</i>	81
6.2	NOVOS PRODUTOS.....	82
6.2.1	<i>Relatório dos produtos mais procurados por categoria</i>	82
6.2.2	<i>Relatório de levantamento periódico de preços</i>	83
6.2.3	<i>Relatório de posicionamento de marca</i>	85
6.3	NOVA ESTRUTURA HIERÁRQUICA.....	86
6.4	NOVOS PROCESSOS E FERRAMENTAS.....	87
6.4.1	<i>O novo software “Plaqueta”</i>	88

7 ANÁLISES 90

7.1	AS FORÇAS DE PORTER.....	91
7.1.1	<i>Concorrentes</i>	91
7.1.2	<i>Compradores</i>	94
7.1.3	<i>Novos Entrantes</i>	94
7.1.4	<i>Produtos Substitutos</i>	95
7.1.5	<i>Fornecedores</i>	95
7.2	ANÁLISE SWOT	95
7.2.1	<i>Fatores Críticos de Sucesso (FCS)</i>	96

7.2.2	<i>Forças (Strengths)</i>	96
7.2.3	<i>Fraquezas</i>	97
7.2.4	<i>Oportunidades</i>	98
7.2.5	<i>Ameaças</i>	100
7.3	ANÁLISE DE RISCO	102
7.3.1	<i>Plano de contingência das Ameaças</i>	103
7.3.2	<i>Plano de aproveitamento das Oportunidades</i>	104
7.4	CRONOGRAMA & PLANO FINANCEIRO.....	106

8 CONCLUSÃO 110

8.1	CONCLUSÃO	111
-----	-----------------	-----

9 ANEXOS 113

10 REFERÊNCIAS 127

10.1	REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	128
10.2	DOCUMENTOS ELETRÔNICOS.....	129
10.2.1	<i>Arquivos ‘.doc’ e ‘.pdf’</i>	129
10.2.2	<i>Páginas de Internet</i>	129
10.2.3	<i>Software</i>	130

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.2.1: As cinco forças de Porter	05
Figura 2.2.2: A Matriz SWOT	28
Figura 2.2.3: Análise de Riscos	30
Figura 2.2.4: Desvalorização do dinheiro no tempo	35
Figura 2.2.5: Investimento da Poupança	37
Figura 2.2.6: Análise de viabilidade da troca de um equipamento	39
Figura 3.3.1: As unidades de negócio do BuscaPé e seus clientes	43
Figura 3.3.2: Exemplos espaços publicitários vendidos dentro do site	44
Figura 3.3.3: Exemplos de Hot Sites (ARNO e PHILIPS)	44
Figura 3.3.4: O programa “Vitrine <i>online</i> ”	46
Figura 3.3.5: Busca da “Americanas.com” <i>powered by</i> BuscaPé	47
Figura 3.3.6: Exemplos de shoppings virtuais	48
Figura 3.4.1: Organograma BuscaPé	51
Figura 4.3.1: Relatório de Hábitos e Tendências	57
Figura 4.3.2: Levantamento Periódico de Preços	58
Figura 4.3.3: <i>Dynamic Pricing</i>	59
Figura 4.3.4: Alerta de acompanhamento e variação de preço	60
Figura 4.4.1: Estrutura Hierárquica do Retail Monitor antes da reestruturação	61
Figura 4.5.1: Exemplos de descrição de um mesmo produto	62
Figura 4.5.2: Detalhe de um relatório de levantamento de preços	63
Figura 4.5.3: Fluxograma de Processos BuscaPé	65
Figura 4.5.4: O Software “Para o Cabral”	67
Figura 6.1.1: Participantes da cadeia de valor no e-commerce	80
Figura 6.2.1: “Relatório padrão dos produtos mais procurados por categoria”	83
Figura 6.2.2: Antigo “Levantamento periódico de preços”	84

Figura 6.2.3: O novo “Levantamento periódico de preços”	84
Figura 6.2.4: “Relatório de posicionamento de marca”	86
Figura 6.3.1: Estrutura Hierárquica do novo <i>Retail Monitor</i>	87
Figura 6.4.1: Fluxograma do processo de vínculo único	88
Figura 6.4.2: O novo <i>software</i> “Plaqueta”	89
Figura 7.1.1: <i>Homepage</i> do JáCotei	91
Figura 7.1.2: Relatório de preços do JáCotei	92
Figura 7.1.3: Relatório de preços do Shopping Brasil	93
Figura 7.2.1: A matriz SWOT aplicada ao <i>Retail Monitor</i>	101
Figura 7.4.1: Fluxo de caixa do projeto de reestruturação	108

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1.1: Utilidade Interna e externa de um Plano de Negócio	14
Tabela 2.1.2: Estrutura do Plano de Negócio	16
Tabela 7.4.1: Custo por hora de cada funcionário	107

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 5.1.1: Quantidade de Internautas por país	70
Gráfico 5.1.2: Internautas por mês no Brasil	71
Gráfico 5.1.3: Horas navegadas pelos jovens de cada país	71
Gráfico 5.2.1: Crecimento do faturamento – <i>e-commerce</i> B2C	74
Gráfico 5.2.2: Evolução da quantidade de consumidores	75
Gráfico 5.2.3: Perfil dos e-consumidores brasileiros	75
Gráfico 5.2.4: Compras por horário e dia da semana – jun/03	76



Introdução

Neste capítulo são apresentados os objetivos do trabalho, um breve descriptivo da empresa e do estágio bem como a motivação do autor e sua metodologia de trabalho para desenvolver o trabalho.

1.1 Objetivo

O presente trabalho foi desenvolvido na empresa “BuscaPé Tec. e Inf. LTDA” e tem por objetivo apresentar um Plano de Negócio de reestruturação da unidade responsável por venda de informações de inteligência competitiva em *e-commerce*.

O trabalho inicia com uma revisão teórica dos conceitos estudados durante o curso de graduação de Engenharia de Produção, segue com levantamento de dados e análises e conclui apresentando as ações necessárias para a reestruturação da unidade de negócios.

1.2 A Empresa

A empresa “BuscaPé Tec. e Inf. LTDA” foi fundada em 1998 por três estudantes de Engenharia Elétrica da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo com o propósito de oferecer gratuitamente o serviço de comparação de preços de produtos nas lojas on-line poupando o trabalho do usuário de Internet de entrar em loja por loja anotando os preços do produto desejado.

A empresa cresceu desde o seu fundamento contando hoje com 48 funcionários e 4 unidades de negócio, dentre elas está unidade chamada *Retail Monitor* (ou “Monitoração do Varejo”) responsável pela consolidação de dados capturados pelo sistema do site para a venda de relatórios de inteligência competitiva e análises de mercado para varejistas, fabricantes e distribuidores do comércio on-line.

1.3 Estágio e Motivação

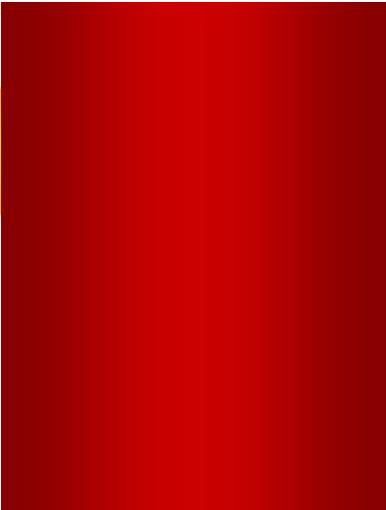
Estagiando na empresa desde janeiro de 2003 o autor desenvolveu um interesse pela área de estratégia empresarial, porém por causa da estrutura organizacional da empresa e dos conhecimentos em Engenharia de Produção o trabalho de formatura estaria voltado para o desenvolvimento de indicadores de produtividade e qualidade da linha de produção da empresa (responsável pelo tratamento e classificação das informações que são disponibilizadas no site da empresa).

Passado um mês e meio do início do estágio, foi oferecida a oportunidade de gerenciar a unidade de negócio *Retail Monitor* a fim de tornar esta unidade, que existia há mais de um ano e ainda não havia “decolado”, em uma importante fonte de renda para o site. A pedido de seu superior e motivado pela nova oportunidade, o autor mudou o tema antigo do trabalho para o tema atual, voltado para o desenvolvimento de um Plano de Negócio.

1.4 O trabalho e sua metodologia

Para a elaboração de um Plano de Negócio de reestruturação é preciso primeiro estudar o que de fato é um Plano de Negócio e quais são os componentes fundamentais de um bom plano. Feito isso, esses componentes mais importantes deverão ser estudados com base bibliográfica para que seja estabelecida uma metodologia eficaz de elaboração e realização de um Plano de Negócio de reestruturação.

Aplica-se, então, essa metodologia com todas as suas análises através de ferramentas previamente estudadas obtendo-se como resultado o Plano de Negócio propriamente dito, para que finalmente possam ser aplicadas medidas de modificação e as estratégias de atuação que visam alcançar as metas e os objetivos da unidade de negócio.



Revisão Teórica

Neste capítulo é feita a discussão teórica necessária para o desenvolvimento do trabalho. Está dividida em três tópicos: Plano de negócios, Análise de Mercado e Análise de Viabilidade Econômica.

2.1 Plano de Negócio

Antes de qualquer tipo de desenvolvimento deste trabalho é preciso primeiramente entender o que é um Plano de Negócio, para quê exatamente ele serve, quais são seus principais componentes e qual metodologia correta de desenvolvimento destes componentes.

2.1.1 O que é um Plano de Negócio

Dentre todas as bibliografias pesquisadas não foi encontrada nenhuma definição que representasse de maneira completa o conceito de Plano de Negócio, mas é possível identificar um alinhamento & idéia dentre as definições pesquisadas – o que sem dúvida nenhuma é uma constatação positiva que fornece uma base sólida e bem definida de conceitos necessária para o desenvolvimento do trabalho.

O site da FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (www.fiesp.com.br) - apresenta a seguinte definição : “(...) é um documento que reúne informações sobre as características, condições e necessidades do futuro empreendimento, com o objetivo de analisar sua potencialidade e viabilidade, facilitando sua implantação”. Já Marcelo Bastos (2000) utiliza a seguinte definição “(...) documento onde a empresa deve expor sua realidade, perspectiva e estratégias. Trata-se de um instrumento importante para definir o que será a empresa (...)”.

Outros autores utilizam outras definições diferentes, a ECCELERA (2001) defende que o Plano de Negócio é um documento crítico para analisar e gerenciar uma operação, já Vicari; Júnior (2001) afirmam que o Plano de Negócio “trata-se de um instrumento de diminuição de risco. (...) o empreendedor estuda a viabilidade de um produto ou serviço sob todos os aspectos”.

Portanto, como comentado anteriormente, não foi encontrada em nenhuma das definições pesquisadas uma que fosse completa, porém é possível constatar que todas elas convergem para o seguinte ponto em comum: **o Plano de Negócio é um documento que descreve e analisa a empresa, e como esta deverá funcionar no futuro.**

2.1.2 Para quê serve um Plano de Negócio

Novamente não existe uma definição precisa e completa da finalidade de um Plano de Negócio dentre as pesquisadas, porém, como no item anterior, constata-se um alinhamento nas idéias sobre a finalidade do documento.

A maioria dos autores identifica duas finalidades para o plano: a de auxiliar na captação de recursos junto a investidores (Dolabella (1999), Bastos (2000), ECCELERA (2001), SEBRAE (2003) , FIESP (2003)) e a de forçar o empreendedor a pensar e planejar em todos os aspectos do negócio antes de iniciá-lo (Dolabella (1999), Bastos, Vícari; Júnior (2001), ECCELERA (2001), SEBRAE (2003), FIESP (2003)).

Para uma abordagem mais abrangente e precisa, o autor analisou a finalidade a partir de dois pontos: ‘Utilidade INTERNA’ (referente à análise e organização, voltada para o interior da empresa) e ‘Utilidade EXTERNA’ (referente à comunicação, voltada para tudo que é externo à empresa).

A ‘Utilidade INTERNA’ de um plano se dá no momento em que este está sendo desenvolvido no momento em que o empreendedor é forçado a refletir sobre todos os aspectos de seu negócio ao redigir o documento. Ela também aparece de maneira fundamental no momento em que o empreendedor olha para os resultados finais de seus estudos e análises e conclui se o negócio que está querendo montar é viável ou não.

A ‘Utilidade INTERNA’ do plano também aparece ao empreendedor no momento em que estiver dirigindo a empresa, prevendo e evitando (ou minimizando) riscos de uma decisão dado que já foram feitas análises e já foram estudadas diversas alternativas à decisão tomada no plano, integrando todas as áreas da empresa – comercial, produção, logística,etc... – em torno de um único objetivo comum traçado durante a elaboração do documento e servindo de parâmetro de metas a serem cumpridas, caracterizando desta forma uma importante ferramenta de avaliação e acompanhamento da empresa e seus departamentos.

Já a ‘Utilidade EXTERNA’ do plano é única e exclusivamente de caráter comunicativo, ou seja, serve para mostrar para outras pessoas que não participaram da edição do documento como deverá ser a empresa e como esta deverá funcionar.

Os motivos pelos quais o empreendedor faria esse tipo de comunicação podem ser inúmeros e variados. Por exemplo, no caso de uma empresa que já existe e quer apenas estabelecer um plano de crescimento, para comunicar aos funcionários mudanças estudadas que devem melhorar o sistema produtivo e permitir a comercialização de um produto a um novo mercado, ou pode servir para o empreendedor apresentar sua idéia a um grupo de investidores a fim de coletar recursos financeiros para levantar a empresa, ou mesmo para negociar com um banco os juros a serem cobrados pelo dinheiro emprestado (quanto mais o banco acreditar que o investimento é de baixo risco, menores serão as taxas de juros).

O quadro abaixo sintetiza as utilidades de um Plano de Negócio:

Utilidade Interna	Utilidade Externa
Forçar a análise de questões	
Definir a viabilidade do negócio	
Minimizar os riscos de decisões	
Permitir a integração entre departamentos	Comunicar como será a empresa e como esta deverá funcionar para: Funcionários, Ivestidores, Banco, Parceiros, etc.
Permitir o acompanhamento e a avaliação da empresa	

*Tabela 2.1.1 - Utilidade Interna e Externa de um Plano de Negócio
Elaborada pelo autor*

2.1.3 A estrutura de um Plano de Negócio

Seguindo a mesma lógica da definição do que é um Plano de Negócio e de qual é a sua finalidade, os autores pesquisados não apresentam um consenso sobre qual deve ser a sua estruturação, apesar de discutirem e adotarem diversos itens em comum (denotando aquele já identificado alinhamento de idéias).

Neste ponto alguns autores chegam a discordar da importância de alguns itens, outros simplesmente ignoram a existência de certos itens. Vicari; Junior (2001), Dolabela (1999) e Bastos (2000) e o SEBRAE (2003) enfatizam a importância do ‘Sumário Executivo’, que é a abertura do Plano de Negócios e deve trazer um resumo das principais informações do plano despertando no leitor o interesse de ler o restante do documento, segundo eles esta parte do plano não deve possuir número limitado de páginas.

Já Pavani (1997) acredita que o empreendedor não deva utilizar mais do que uma página para o ‘Sumário Executivo’ e que esta parte deve apenas conter os tópicos a serem discutidos ao longo do plano.

Alguns dos autores (Dolabela (1999), Vicari; Júnior (2001), FIESP (2003) e Bastos (2000)) discursam sobre a importância de um ‘Plano de Marketing’ dentro do Plano de Negócio, apesar de enfatizarem diferentes elementos do *marketing* como sendo importantes para o sucesso da empresa.

Aqui vale abrir uma breve discussão sobre o termo ‘marketing’. Yanaze (2002) em seu artigo “Esqueça o *marketing*!” critica o desgaste da utilização do termo que vem

ocorrendo nesses últimos anos com a onda dos livros de metodologia de administração de empresas.

As variações e adaptações do termo são inúmeras: *Marketing Social*, *Endo marketing*, *Trade Marketing*, etc. que surgiram a partir da não definição exata do termo original quando este surgiu. Hoje existem inúmeras discussões sobre o que exatamente é “marketing”, porém já é tarde pois o termo já está desgastado.

Marketing nada mais é do que um tipo de estratégia empresarial cujo foco é o mercado (*market*), mais especificamente, os clientes. Como toda a estratégia ela possui seu ferramental de modelos de análise que auxiliam a tomada de decisões. Então acaba sendo ilógica a existência de um “departamento de *marketing*” dentro de uma empresa pois todos dentro da empresa devem assumir a mesma visão e o mesmo direcionamento estratégico para que a empresa seja bem-sucedida.

Assim sendo, para evitar maiores definições e discussões sobre o termo, é adotado a partir deste ponto, o termo ‘Plano Estratégico’ ao invés de ‘Plano de *Marketing*’ por ser mais abrangente e não gerar dúvidas quanto à sua utilização.

Retornando à discussão sobre a falta de consenso de quais devem ser os elementos de um Plano de Negócio é possível identificar uma série de razões que explicam as diferenças (como abordagem estratégica distinta de autor para autor, diferença na classificação das informações, uso de um mesmo termo para definir elementos diferentes, etc.) que indicam uma liberdade de criação e formatação do plano conforme a vontade do empreendedor.

Não poderia ser muito diferente dado que uma das características essenciais de um bom empreendedor é a disposição para mudança e quebra de paradigmas. Não faria sentido a etapa inicial do trabalho de um empreendedor, que é o Plano de Negócio, ser rígida e cheia de normas e especificações formais se este deve ser criativo e quebrar paradigmas. Então, nesse momento do trabalho, se faz necessária a escolha de uma estrutura para o Plano de Negócio a ser desenvolvido.

Porém, existem duas diferenças fundamentais deste Plano de Negócio: a primeira é que ele possui não apenas um caráter profissional, mas também um caráter acadêmico (dado que é um trabalho de conclusão de curso de graduação), e a segunda é que este não é um Plano de Negócio de criação de uma nova empresa, é um plano de reestruturação de uma unidade de negócio de uma empresa que já existe há 4 anos.

Estas duas diferenças fazem com que o plano perca o apelo comercial de captação de recursos junto à investidores e ganhe uma estruturação teórica e um foco na previamente definida ‘Utilidade INTERNA’. Dessa forma toda a estrutura escolhida dará enfoque nesses dois aspectos. Segue então a proposta de estrutura para a elaboração do Plano de Negócio:

Item	Conteúdo
Apresentação da Empresa	1. Apresentação e Histórico 2. Missão e Objetivo 3. Estrutura de Negócio 4. Estrutura Hierárquica
Apresentação da Unidade de Negócio	1. Apresentação e Histórico 2. Missão e Objetivo 3. Produtos 4. Estrutura Hierárquica 5. Processos e Ferramentas
Apresentação do Setor/Mercado	1. Apresentação do setor 2. Apresentação do mercado
Reestruturação da Unidade	1. Plano Estratégico 2. Novos Produtos 3. Nova Estrutura Hierárquica 4. Novos Processos e Ferramentas
Análises	1. Análise do Mercado 2. Análise da Concorrência 3. Análise de Risco 4. Plano Financeiro
Conclusão	Conclusão acerca das análises

Tabela 2.1.2 - Estrutura do Plano de Negócio

Elaborado pelo autor

A seguir são explicados os tópicos escolhidos para compor o Plano de Negócio:

Apresentação da Empresa

1. Apresentação e Histórico

Breve apresentação da empresa e seu histórico.

2. Missão e Objetivo

Descrição da missão e do objetivo declarados pela empresa.

3. Estrutura de Negócio

Descrição do modelo de negócio da empresa (como ela ganha dinheiro) a partir de suas unidades e os produtos que comercializa.

4. Estrutura Hierárquica

Apresentação e breve discussão sobre a estrutura hierárquica adotada pela empresa bem como o inter-relacionamento das unidades de negócio.

Apresentação da Unidade de Negócio

1. Apresentação e Histórico

Breve apresentação da unidade de negócio e seu histórico.

2. Missão e Objetivo

Descrição da missão e do objetivo declarados pela unidade de negócio.

3. Produtos / Serviços

Apresentação dos produtos/serviços comercializados atualmente pela unidade de negócio.

4. Estrutura Hierárquica

Apresentação e breve discussão sobre a estrutura hierárquica adotada pela unidade.

5. Processos e Ferramentas

Descrição e detalhamento dos processos e ferramentas necessários para a comercialização dos produtos/serviços da unidade de negócio.

Apresentação do Setor / Mercado

1. Apresentação do Setor

Descrição do setor no qual a empresa está inserida, apresentação de números e estatísticas que descrevam a situação atual do setor.

2. Apresentação do Mercado

Descrição do mercado no qual a unidade de negócio atua, breve discussão das forças atuantes nesse mercado e apresentação de números e estatísticas que descrevam a atual situação desse mercado

Reestruturação da Unidade de Negócio

1. Plano Estratégico

Apresentação e discussão do plano estratégico que irá guiar toda a reestruturação da unidade de negócio. Apresentar informações como: motivação, expectativas, focos estratégicos, duração da reestruturação, etc.

2. Novos Produtos / Serviços

Descrição dos novos produtos/serviços a serem comercializados pela unidade de negócio. Apresentar o alinhamento dos novos produtos/serviços com o Plano Estratégico bem como suas características.

3. Nova Estrutura Hierárquica

Descrição da nova estrutura hierárquica.

4. Novos Processos e Ferramentas

Descrição dos novos processos e ferramentas necessários para produção e comercialização dos novos produtos/serviços.

Análises

1. Análises de Mercado

Análises do mercado de atuação da unidade de negócio, discussão sobre as forças atuantes nesse mercado e qual o papel, e influência, que a unidade exerce.

2. Análise da Concorrência

Apresentação dos concorrentes, mapeamento das forças e fraquezas da unidade frente à concorrência, identificação das oportunidades e ameaças.

3. Análise de Risco

Identificação, quantificação e desenvolvimento de resposta aos riscos do projeto.

4. Plano Financeiro

Elaboração de um Plano Financeiro que dará todo o suporte de recursos ao projeto de reestruturação e apresentação e discussão da viabilidade financeira do projeto.

Conclusão

Conclusão acerca das análises

Apresentar um conjunto de conclusões com as informações das análises que deverá avaliar se os objetivos da criação do plano foram atingidos e apresentar alternativas para o desenvolvimento de novos documentos que complementem ou atualizem o Plano de Negócio.

E com isso encerra-se aqui a discussão sobre Plano de Negócio. A seguir são apresentados os outros ferramentais utilizados no desenvolvimento do trabalho.

2.2 Análises de Mercado

O processo de abertura de uma empresa (ou, no caso, de reestruturação de uma unidade de negócio) está repleto de tomadas de decisões. Alguns exemplos: “Quanto funcionários irão compor a folha de pagamentos?”, “Onde será a localização da empresa?”, “Quantos clientes a empresa irá atender por mês?”, “Existe a necessidade de algum tipo de manutenção do produto/serviço ou do cliente?”, entre inúmeras outras perguntas e dúvidas que aparecem no processo de abertura ou de reestruturação de uma empresa.

Para que o empreendedor possa tomar essas decisões ele precisa de um ingrediente fundamental: informação de mercado.

Em um projeto dessa importância, o conhecimento do mercado, das forças que nele atuam, do potencial de expansão, das possíveis segmentações de outros tantos aspectos, torna-se essencial para o empreendedor, para que este possa tomar decisões seguras e acertadas.

Assim sendo, faz-se necessária a escolha de um conjunto de ferramentas de análise de mercado que devem apresentar informações que forneçam o embasamento para as inúmeras tomadas de decisões necessárias para a realização da reestruturação da unidade de negócio.

2.2.1 As Forças de Porter

Na década de 80, Michael Porter desenvolveu uma proposta de se pensar em estratégia como posicionamento no ambiente de mercado em relação aos outros *players*

desse mercado. Esse modelo ficou mundialmente conhecido como “As Cinco Forças de Porter”.

O modelo reside na análise das chamadas “cinco forças de mercado” - compradores, fornecedores, concorrentes, substitutos e novos entrantes - para a definição de um posicionamento estratégico bem definido e nas priorizações das opções de concorrência: por custo, diferenciação ou foco.

Para um empreendedor, definir o posicionamento da empresa e sua estratégia de concorrência, é de fundamental importância, pois estabelece um ponto de partida sólido para o projeto da empresa (no caso, da unidade de negócio). A seguir estão descritos os fatores compõem esse modelo das cinco forças.

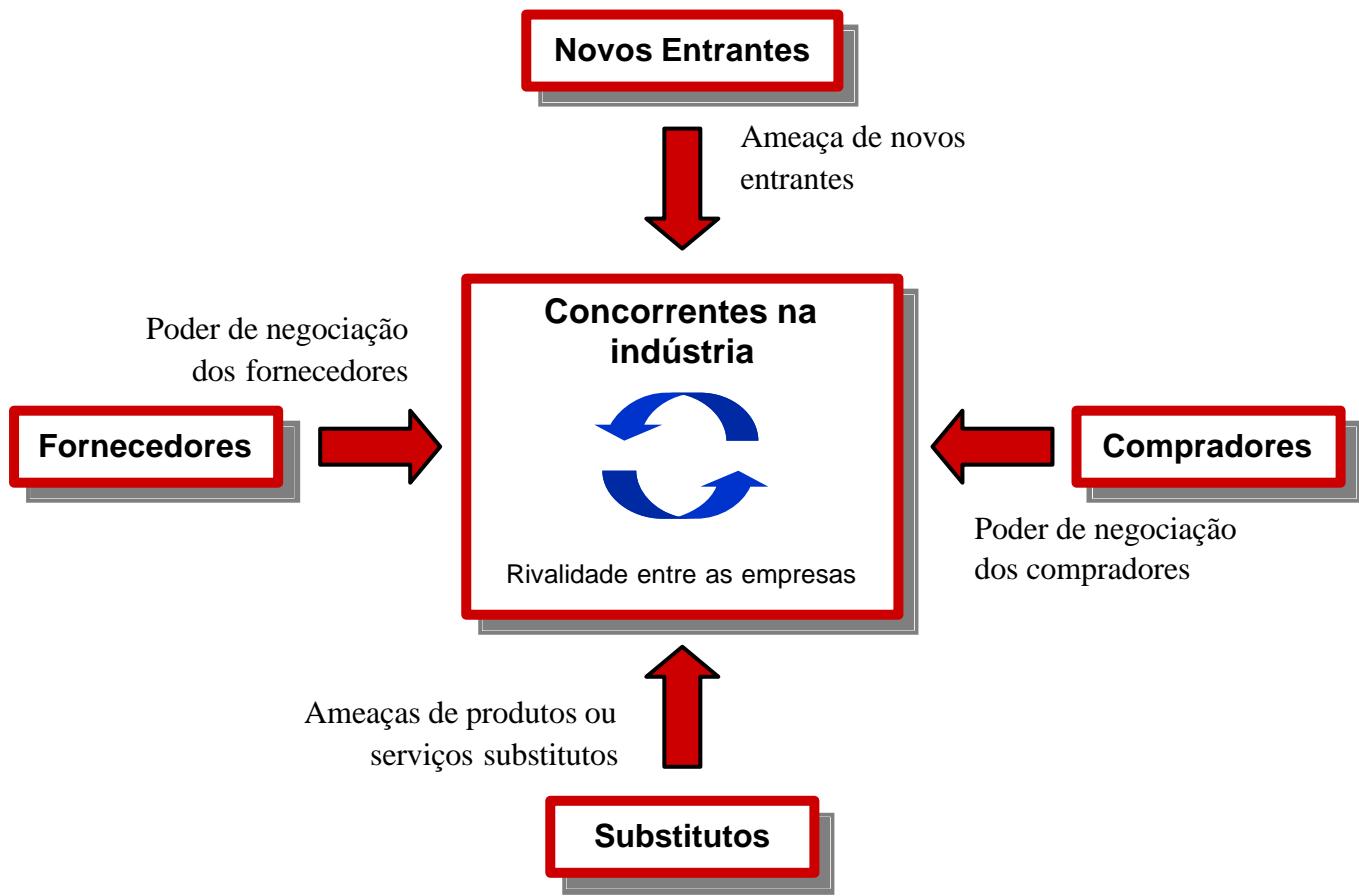


Fig. 2.2.1 - As cinco forças de Porter

Adaptado de Porter, 1986

Concorrentes

A disputa entre empresas concorrentes em um mesmo mercado é praticamente inevitável, não existem, hoje, registros de mercados onde o monopólio reina absoluto e é aceito com passividade.

Essa concorrência traz inúmeros aspectos positivos para o consumidor final, como inovação tecnológica, produtos e serviços de melhor qualidade, diferenciação em atendimento, entre inúmeros outros aspectos que as empresas investem para atingir maiores níveis de participação no mercado e alcançar lucros e receitas maiores.

Os efeitos negativos da não-concorrência são sentidos até hoje pelos países da antiga União Soviética onde as empresas se acomodaram ao modelo econômico e consumidor final era obrigado a se contentar com produtos e serviços de baixa qualidade, como o automóvel “LADA”, que é tido como o símbolo desses anos da indústria soviética.

Porter (1986) defende que para as empresas participantes, a concorrência pode ser benéfica ou maléfica, ele cita como exemplo de benefício batalhas publicitárias capazes de expandir a demanda e/ou aumentar o nível de diferenciação do mercado. Por outro lado, a concorrência por preços, praticamente inevitável em mercados maduros, resultará na redução da receita da indústria prejudicando todos as empresas concorrentes.

Por todos esses fatores é importante analisar as características da concorrência em uma indústria e se preparar para os seus efeitos. Para isso é importante identificar alguns desses fatores estruturais (Bastos, 2000):

Número de concorrentes

Indústrias com elevado número de concorrentes ou com concorrentes bem equilibrados, tendem a ser instáveis, visto que sempre terá um concorrente realizando manobras para se destacar dos demais. Por outro lado, a presença de um líder bem definido garante a existência de disciplina e coordenação, uma vez que está claro quem define as regras do jogo.

Crescimento da indústria

Indústrias com um ritmo lento de crescimento forçam seus concorrentes a lutarem por cada ponto percentual de participação no mercado, o que não é bem visto por investidores. Já indústrias com altos índices de crescimento permitem a expansão de todos os concorrentes simultaneamente.

Estrutura de custos fixos

Empresas que precisam adotar estruturas de custos fixos elevados ou de custos de armazenagem muito altos, devido à alguma característica da indústria ou do mercado (por exemplo: mercado de telecomunicações ou de commodities), sentem-se tentadas a reduzir seus preços para operar sem ociosidade e/ou ganhar escala. Isto leva, inevitavelmente, à uma guerra de preços.

Diferenciação de produtos

Mercados onde a diferenciação dos produtos é pequena levam o consumidor a procurar o menor preço entre os produtos oferecidos o que gera uma guerra de preços, a menos que o cliente tenha desenvolvido um sentimento de preferência ou lealdade a uma marca.

Elasticidade da capacidade produtiva

Indústrias com possibilidade de aumentar a capacidade instalada em grandes incrementos sofrem com a instabilidade entre a oferta e demanda do mercado sempre que um dos concorrentes lançar mão desse aumento de capacidade produtiva.

Divergência entre concorrentes

Indústrias onde cada concorrente possui metas e estratégias de atuações muito distintas são menos atrativas do que indústrias onde as regras do jogo já estão claras. Por exemplo: uma pequena empresa familiar, interessada apenas no sustento próprio, pode se contentar com rendimentos inferiores aos exigidos de grandes companhias e portanto praticar preços mais atrativos ao consumidor.

Interesses estratégicos

Interesse estratégico ocorre quando uma empresa deseja dominar um mercado por outros motivos que não o retorno financeiro, como por exemplo ganhar prestígio ou dominar uma tecnologia com grande perspectiva de ganhos futuros. É importante identificar se algum concorrente do mercado-alvo tem esse interesse pois este poderá sacrificar facilmente suas margens de ganhos, gerar uma disputa de preços e prejudicar a lucratividade da indústria como um todo.

Barreiras de saída

Algumas indústrias possuem o que se chama de “Barreiras de saída”, que é uma situação onde o prejuízo de desistir de um mercado e vender todos os ativos de uma empresa é maior do que mantê-la funcionando. Um exemplo é o caso dos mercados que exigem altos investimentos iniciais em equipamentos e infra-estrutura. A ameaça que esse tipo de mercado oferece é a grande quantidade de concorrentes (já ninguém pode desistir) que gera um excesso na capacidade produtiva da indústria e uma consequente guerra de preços

Compradores

A força dos compradores reside basicamente no poder de negociação de preços. Apesar da existência da teoria do ganha-ganha (onde comprador e fornecedor trabalham juntos para conseguir um resultado melhor em conjunto) o que acontece, infelizmente, hoje

é uma disputa entre esses dois *players*, cada um tentando se beneficiar ao máximo da situação.

E como tudo no mercado, o poder de negociação de um comprador é dinâmico e varia conforme as circunstâncias onde a indústria se encontra. E dessa forma é possível identificar algumas das situações onde a pressão por redução de preços e aumento da qualidade será maior onde (Bastos, 2000):

- Existem poucos compradores no mercado
- O volume de mercadorias por venda é elevado
- Não existe diferenciação entre os produtos concorrentes
- Os custos de mudança são baixos
- Os compradores possuem uma margem de lucratividade baixa
- Os compradores têm condições de produzirem eles mesmos os produtos adquiridos
- A qualidade do produto/serviço do comprador é pouco afetada pela qualidade do produto adquirido
- O comprador possui informações sobre a indústria: demanda, custos, capacidade produtiva, etc.

Novos Entrantes

A entrada de novas empresas para o mercado representa o aumento na capacidade produtiva e um aumento na oferta do produto/serviço, o que resulta em uma maior competição. Estas novas empresas são, portanto, indesejáveis.

Para impedir a entrada dessas novas empresas os atuais concorrentes de um mercado contam com dois artifícios: as barreiras de entrada (que são as dificuldades para se começar a atuar em um mercado, como por exemplo: altos investimentos iniciais, domínio de novas tecnologias, patentes em vigor, etc.) e a retaliação (que são ações dos competidores como campanhas publicitárias, redução de preços, bloqueio de canais de distribuição, etc.).

Estão listadas a seguir 6 fontes de barreiras de entrada às novas empresas (Bastos, 2000):

Economias de escala

Indústrias onde já existem competidores com uma larga capacidade produtiva e que conseguem uma economia por escala, não são muito atrativas pois se a empresa ingressar de maneira tímida dificilmente irá praticar preços competitivos por não produzir em larga escala, e se ela decidir ingressar de maneira agressiva poderá sofrer fortes retaliações por parte dos atuais competidores.

Diferenciação do produto

Se os atuais concorrentes já possuírem marcas fortes e diferenciadas e seus clientes sejam fiéis, a nova empresa precisará um tempo inicial extra para firmar sua marca no mercado e conquistar os clientes dos outros competidores.

Necessidade de capital

Quanto maior for a necessidade de capital inicial maior será o risco do investimento. Ainda pior quando se trata de um investimento irrecuperável, tal como pesquisa e desenvolvimento ou publicidade. Quando o investimento for referente a máquinas e equipamentos estes ainda poderão ser vendidos no caso de um fracasso da empresa entrante no mercado e parte do investimento será recuperada.

Custos de mudança

Este custo é referente ao esforço que os compradores terão que realizar para comprar o produto/serviço da nova empresa. Muitas vezes os atuais concorrentes já possuem grandes estruturas de integração com os compradores o que acarretaria em um elevado custo de mudança para o comprador caso ele decidisse negociar com a nova empresa.

Acesso aos canais de distribuição

Os canais de distribuição de um mercado normalmente já estão ocupados pelos concorrentes atuais. Para que a nova empresa consiga colocar seu produto/serviço à venda ela precisará negociar com distribuidores e varejistas fornecendo vantagens para que estes dêem preferência ao seu produto ao invés do produto dos competidores atuais.

Custo independente de escala produtiva

São custos que não se associam ao tamanho da empresa e da quantidade de produtos comercializados em um período. Podem ser, por exemplo, custos de patente, custos de acesso à matéria-prima, custos de localização, subsídios oficiais, etc.

Além das barreiras de entrada, outro artifício utilizado pelos concorrentes atuais é a retaliação. É importante para a empresa entrante avaliar quais as perspectivas dessas reações e qual sua intensidade, pois estas podem arruinar toda a estratégia e levar a nova empresa à falência.

Algumas das situações nas quais as novas empresas podem encontrar retaliações mais fortes estão listadas abaixo (Bastos, 2000):

- Onde existe um passado de vigorosas retaliações
- Onde os atuais concorrentes dispõem de diversos recursos em elevado nível (como financeiro, capacidade produtiva, etc.)
- Onde existem poucas chances de desistência dos atuais concorrentes – Barreiras de Saída
- Onde o crescimento lento da indústria não sustenta a entrada de novos entrantes

Produtos Substitutos

Produtos ou serviços substitutos são novos produtos ou serviços que por algum tipo de inovação (tecnológica, de utilidade, etc.) substituem os atuais. Esses produtos exercem enorme pressão na redução do potencial de lucro gerado por uma indústria e quanto melhor for a relação preço-desempenho maior será essa pressão.

Um caso clássico, que exemplifica bem o que é um produto substituto, é o caso do Videocassete e do DVD. Durante muitos anos o Videocassete e as fitas VHS dominaram o mercado, mas por uma tendência natural de evolução dos dispositivos de armazenamento de dados surgiu o DVD com suas inúmeras vantagens sobre a fita VHS, tanto que em agosto de 2002 (mais de um ano atrás) a produção de DVDs superou a produção de fitas VHS nos EUA (Fonte: Agência Estado, agosto 2002).

Um exemplo de que é fácil se enganar a respeito de um produto substituto é o caso da utilização de *e-mail* como forma de comunicação alternativa às cartas, fax ou mesmo telefone. De início a ECT (Empresa de Correios e Telégrafos) ficou apreensiva porém atualmente somente 14 milhões de brasileiros (de um total de 170), menos de 10%, possuem acesso à Internet, todos os outros ainda utilizam as cartas, sem contar que uma das fontes de renda principais dos Correios, que é a entrega de objetos, não foi substituída pela Internet pelo contrário, foi incentivada com surgimento do *e-commerce*, onde a maioria das lojas atuantes utiliza a infra-estrutura dos Correios para enviar os produtos vendidos via SEDEX.

Para um empreendedor é preciso entender quais os possíveis produtos e serviços substitutos aos que ele pretende comercializar que quais são as ameaças reais que esses novos produtos e serviços oferecem, podendo até transformar as ameaças em novas oportunidades de negócio para alavancar suas operações e firmar sua posição no mercado.

Fornecedores

A última força atuante que compõe as “cinco forças de Porter” é representada pelos fornecedores. Sua atuação se traduz pelo poder de elevar os preços ou reduzir a qualidade do seu produto/serviço. Da mesma forma que os compradores esse poder varia de acordo com às circunstâncias em que a indústria se encontra, podendo ser favorecido se (Bastos, 2000):

- A indústria do produto/serviço fornecido é mais concentrada do que aquela para a qual é vendido
- Não há concorrência de substitutos
- A indústria não é um cliente importante do fornecedor
- O produto fornecido é importante para o sucesso da indústria consumidora
- Os fornecedores possuem poder e capacidade para produzir e comercializar o produto/serviço ao invés de apenas fornecer matéria-prima

2.2.2 Análise SWOT

Criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, dois professores da Harvard Business School, e posteriormente aplicada por numerosos acadêmicos e profissionais da área de estratégia, a Análise SWOT estuda a competitividade da empresa segundo quatro variáveis: forças (strengths), fraquezas (weaknesses), oportunidades (opportunities) e ameaças (threats).

Fatores críticos de sucesso

A metodologia da Análise SWOT se baseia inicialmente nos chamados Fatores Críticos de Sucesso (FCS), que são os fatores chaves decisivos nos quais se a empresa obtiver bons desempenhos será certamente bem sucedida.

A partir deste ponto então é possível fazer um levantamento das forças e fraquezas da empresa; das oportunidades e ameaças do ambiente e do grau de adequação entre elas. Quando os pontos fortes de uma organização estão de acordo com os Fatores Críticos de Sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado a empresa será, por certo, competitiva no longo prazo.

Assim sendo para iniciar a análise SWOT o empreendedor precisa identificar quais são os FCS da sua empresa, para isso ele precisa compreender o comportamento de compra do cliente e levantar quais são os principais fatores que levam o consumidor a comprar o seu produto ou o produto do concorrente.

Por exemplo para um hospital um dos FCS é, sem dúvida nenhuma, a higiene do ambiente, equipamentos e funcionários. Para uma distribuidora, a velocidade de entrega é um dos FCS e para um restaurante de primeira classe a diferenciação no tratamento dos clientes é um FCS.

Então cada empresa possui o seu conjunto de FCS, cabe ao empreendedor identificá-los nesta etapa para a continuação da análise e construção da chamada “Matriz SWOT”.

A Matriz SWOT

Após o levantamento dos FCS o empreendedor deverá levantar as informações necessárias para a matriz SWOT. Na próxima página é apresentado o esquema dessa matriz e a seguir está o detalhamento de cada um de seus componentes.

Primeiro são detalhados os eixos da matriz:

Eixo Externo / Interno

Este eixo classifica se aspecto em questão é interno ou externo à empresa. Por exemplo: “Alta qualificação dos funcionários” e “Velocidade de produção baixa” seriam aspectos internos à empresa, já “Política de incentivos fiscais desfavorável” seria claramente um aspecto externo à empresa.

Eixo Positivo / Negativo

Este eixo identifica se o aspecto é positivo ou negativo para a empresa. No exemplo “Alta qualificação dos funcionários” seria um aspecto positivo e “Velocidade de produção baixa” e “Política de incentivos fiscais desfavorável” seriam, obviamente, aspectos negativos

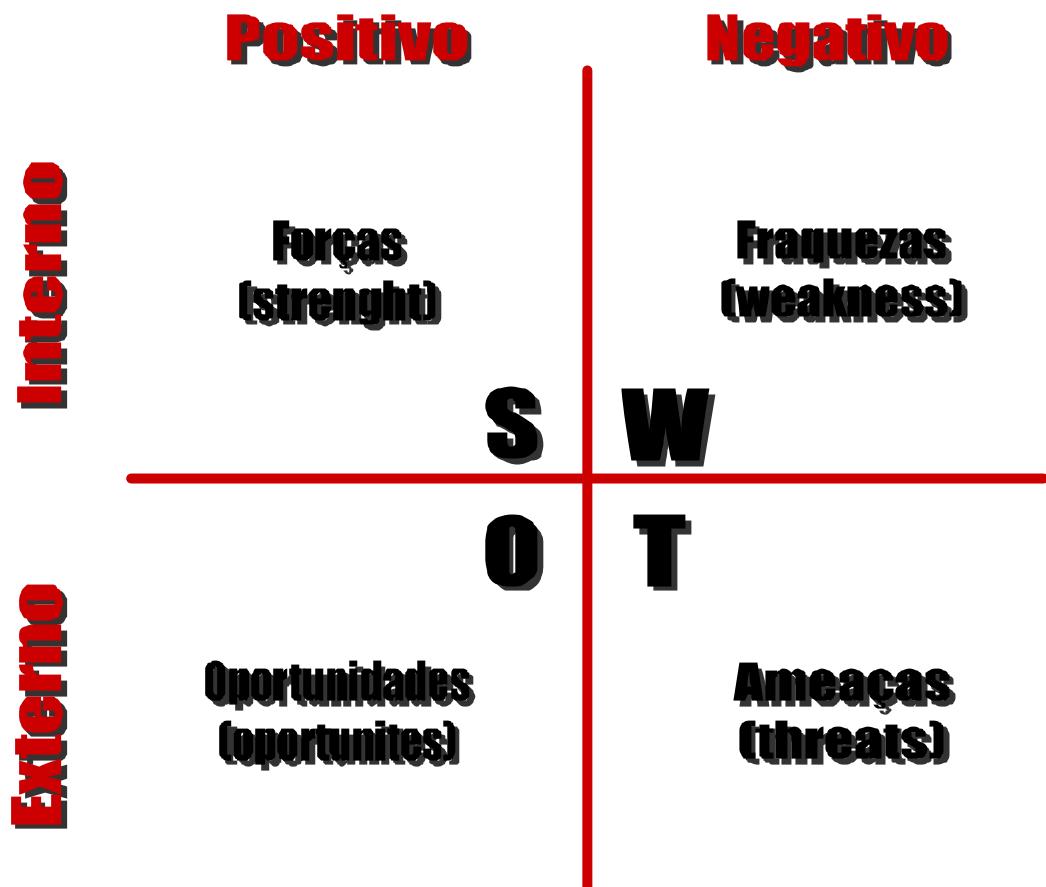


Fig. 2.2.2 - A matriz SWOT

Adaptado de Kotler, 1999

Agora já é possível detalhar cada quadrante da matriz:

Forças (Interno e Positivo)

Aqui ficam descritos os diferenciais da empresa, atividades e características que apresentam um resultado melhor do que os concorrentes. No exemplo uma das forças da empresa seria a “Alta qualificação dos funcionários”

Fraquezas (Interno e Negativo)

É o oposto do item anterior, são os aspectos no qual a empresa é fraca e seus concorrentes se sobressaem e apresentam melhor desempenho e resultado. No exemplo a “Velocidade de produção baixa” seria uma das fraquezas da empresa.

Oportunidades (Externo e Positivo)

São os aspectos externos à empresa, sobre os quais ela não tem controle, mas que favorecem o seu posicionamento e estratégia. Por exemplo, o empreendedor que decida

produzir exportar bananas aqui do Brasil poderá citar o aspecto “Clima Tropical” como uma oportunidade.

Ameaças (Externo e Negativo)

É o oposto do item anterior, são aqueles aspectos que estão fora do controle da empresa e que ameaçam o seu posicionamento e estratégia. No exemplo dado anteriormente o aspecto “Política de incentivos fiscais desfavorável” pode ser apresentado como uma ameaça para a empresa.

Vale dizer aqui que nada nessa análise é estático, e facilmente o que era uma força pode se tornar uma fraqueza ou vice-versa. E quando se trata dos aspectos externos é preciso pensar sempre futuramente, pois de nada adianta se atualmente o país possui um “Clima Tropical” mas está por vir uma frente fria anormal que irá prolongar o inverno por mais 2 meses e prejudicar a competitividade internacional de uma empresa exportadora de frutas. Nesse caso o certo seria analisar a ameaça (ou oportunidade) que está por vir (e que provocará mudanças no ambiente) e não se ater ao que já existe hoje e não provoca mudanças.

2.2.3 Análise de Riscos

Uma das mais importantes etapas no estudo de um projeto é a análise dos riscos decorrentes deste projeto. Para um empreendedor se faz necessário o conhecimento dos riscos aos quais ele está submetido durante a realização de um projeto (seja esse projeto criar uma nova empresa ou reestruturar uma unidade de negócio) para que seja possível se preparar para os possíveis eventos e minimizar os seus efeitos ou tirar o melhor proveito deles.

Dessa forma, é apresentada a seguir uma metodologia de análise de riscos criada pelo *Project Management Institute*, entidade americana não-governamental cujo objetivo é trocar experiências, divulgar técnicas e consolidar conhecimento na área de gerência de projetos. Maiores detalhes a respeito podem ser obtidos no documento *A guide to the Project management Body of Knowledge* (Duncan, 2000).

Segundo Duncan (2000) a Análise de Riscos é composta por 4 etapas: identificação dos riscos, quantificação dos riscos, desenvolvimento de respostas aos riscos e controle das respostas aos riscos. Que estão descritas na figura da próxima página e a seguir são detalhadas:

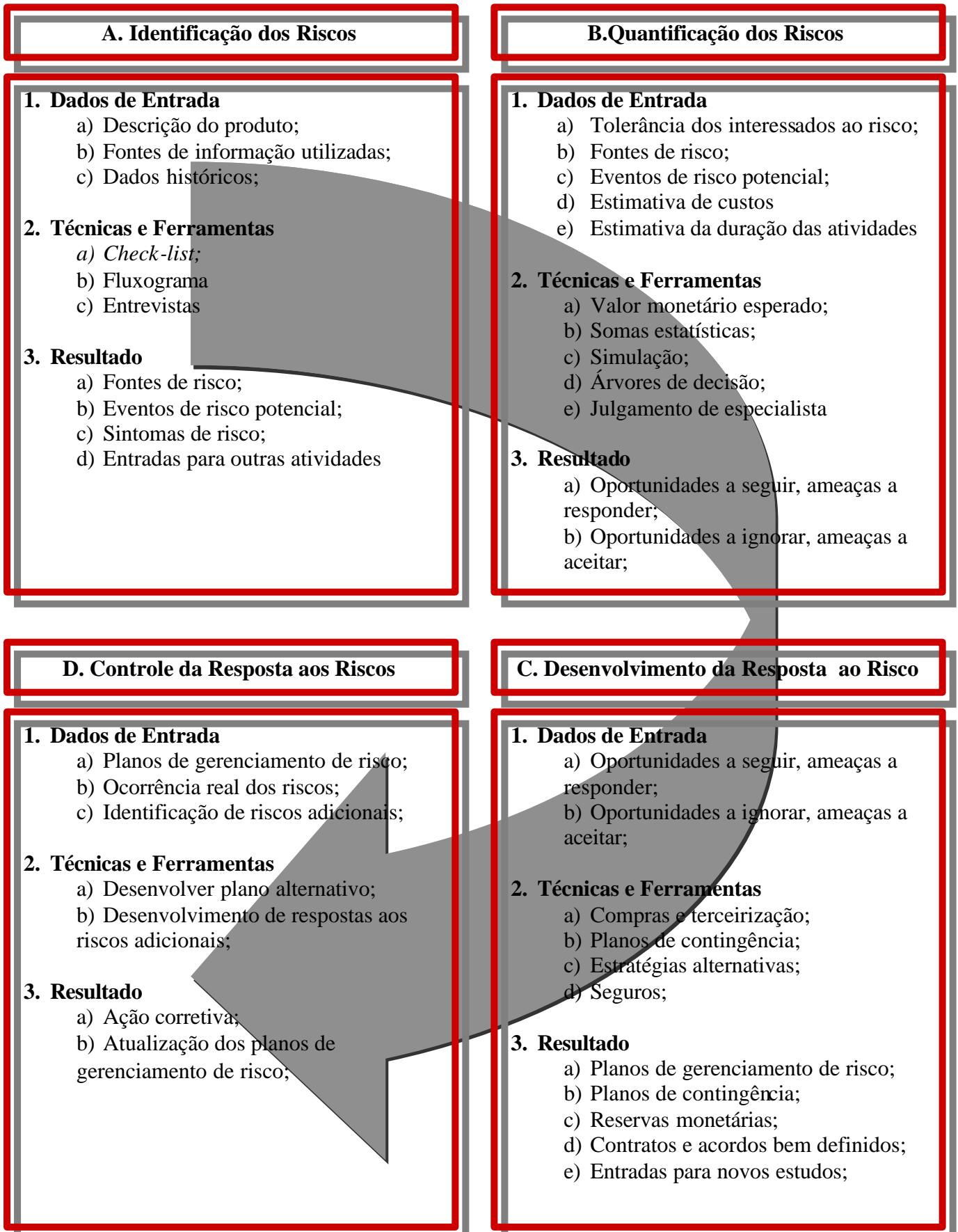


Fig. 2.2.3 - Análise de Riscos

Adaptado de Duncan. 2000

Identificação dos Riscos

A primeira tarefa na Análise de Riscos de um projeto é identificar quais são esses riscos. Porém é necessário lembrar que os riscos podem ser tanto internos (controláveis pela equipe de projeto) quanto externos (incontroláveis). Visando a identificação dos riscos é preciso:

Conhecer bem a natureza do resultado esperado do projeto

Será algo inovador ou comprovadamente seguro?

Conhecer as fontes de informações utilizadas no projeto

São confiáveis e atualizadas? O quanto detalhadas são essas fontes? Elas são substituíveis? Qual o custo delas?

Coletar uma série histórica de informações

Arquivos, banco de dados, declarações e experiência da equipe em alguma situação semelhante no passado.

Em seguida utilizando técnicas como *check-list*, fluxogramas e entrevistas os projetistas devem alcançar os seguintes resultados:

Fontes de risco

Descrever claramente quais são, qual a probabilidade de ocorrência, quais as possíveis consequências, frequência, etc.

Eventos de risco potencial

O mesmo que o item anterior, porém aplicável às ocorrências discretas, como terremotos, surgimento de uma tecnologia revolucionária, ações do governo, etc.

Sintomas dos Riscos

Quais sinais que podem ser percebidos antes que o evento ocorra?

Entradas para outras atividades

Confirmados os riscos, pode ser que seja necessário definir um novo rumo ou estudo não previsto inicialmente.

Quantificação dos Riscos

Para saber quanto tolerável é o risco, ou se ele pode arruinar o projeto é preciso quantificá-lo. Esta avaliação depende de três fatores: o perfil do empreendedor, perfil do investidor, estimativas de custo e prazo.

Portanto é preciso saber quais riscos o investidor e o empreendedor estão dispostos a assumir, quanto será investido no projeto, quando estes investimentos serão feitos e quais as previsões de retorno (tanto da quantidade como de prazo).

Para esta análise é fundamental a utilização de ferramentas estatísticas adequadas à natureza do projeto. Não cabe aqui discutir ou listar quais ferramentas são certas para quais tipos de projetos dado que as possibilidades são quase infinitas, alguns exemplos estão listados na Figura 2.2.3 acima.

Como resultado deste processo a equipe deve dividir os riscos em 2 grupos:

- Oportunidades a perseguir e ameaças a combater
- Oportunidades a ignorar e ameaças a aceitar

Em seguida a equipe deverá se preparar para assumir uma postura ativa frente ao primeiro grupo (que será composto pelos eventos mais significativos) e uma postura passiva frente ao segundo grupo (que será composto por eventos não-significativos).

Desenvolvimento de Respostas aos Riscos

A terceira etapa do estudo da Análise de Riscos do projeto é o desenvolvimento de respostas antecipadas aos prováveis eventos identificados e classificados na etapa anterior, a fim de evitar ou corrigir os efeitos de um evento, caso este seja uma ameaça, ou de aproveitar o máximo dos resultados do evento, caso este seja uma oportunidade.

Duncan (2000) sugere algumas ferramentas e métodos de análises para desenvolver as respostas aos riscos identificados:

Compras, Terceirização

Uma das formas de diminuir o risco do projeto é terceirizando uma ou mais etapas do mesmo. A partir do momento em que outra empresa fica responsável por uma atividade, diminuem-se os custos fixos do projeto e consequentemente diminui a quantidade de capital inicial necessário. Porém aumentam-se os riscos de não cumprimento dos prazos, uma vez que algumas atividades estão fora do alcance do controle da empresa contratante.

Planos de Contingência

Seqüências de ações a serem adotadas caso o evento ocorra.

Estratégias alternativas

Outra forma de se defender dos riscos é adotando uma estratégia diferente daquela escolhida inicialmente. Por exemplo, se a estratégia era competir com um produto de alta qualidade e preço mais alto do que a média e repentinamente surge uma nova marca que assume o lugar que o empreendedor havia escolhido no mercado, ele pode alterar a estratégia e começar a competir por preço, reduzindo em alguns níveis a qualidade do produto original.

Seguros

Outra forma de se prevenir contra eventos não desejados é a contratação de um seguro que assume os riscos pela empresa em troca de uma taxa anual previamente determinada

Como resultado deste processo a equipe de projeto deverá elaborar documentos escritos sobre o plano de gerenciamento de riscos: “Quem são os responsáveis?”, “Como devem agir?”, “Em que momento?”, “Quais são os gastos financeiros das respostas?”, etc.

Neste momento também devem ser sugeridos novos rumos para o desenvolvimento de outros estudos, análises e estratégias.

Controle de Resposta aos Riscos

A última etapa da Análise de Riscos é o controle de resposta aos riscos, ou seja, a execução de tudo aquilo que foi planejado na etapa anterior.

Obviamente, para execução das respostas é necessário antes que os eventos ocorram, assim sendo observa-se que esta etapa ocorre em períodos turbulentos para a empresa onde ela deverá agir com rapidez para obter os resultados desejados.

Existem duas formas de aplicar o controle de respostas, a primeira é contornando os riscos não previstos, ou seja, imediatamente após a ocorrência do evento é preciso definir um plano e executá-lo. A segunda alternativa aos riscos não previstos é retornar às etapas anteriores e repetir o processo novamente.

Os resultados esperados são um plano de ação corretiva ao evento e a atualização dos planos documentados de gerenciamento de riscos.

2.3 Análise de viabilidade econômica

O autor acredita que um empreendedor que pretende abrir uma nova empresa teria que realizar um estudo detalhado sobre finanças e impostos, abrangendo assuntos como Demonstração de Resultados, Balanço Patrimonial, Depreciação, etc, que são necessários para realizar a contabilidade da empresa e calcular gastos com impostos e encargos trabalhistas.

Porém, como esse trabalho é um caso de reestruturação interna de uma unidade de negócio acredita-se ser desnecessário um estudo tão detalhado destas ferramentas, uma vez que já existe toda uma estrutura empresarial por traz que dá suporte e já faz todos esses cálculos e assegura um correto funcionamento das funções contábeis da empresa.

Portanto, neste caso, se faz necessária apenas uma análise de viabilidade financeira do projeto de reestruturação da unidade. Para tanto somente será preciso a aplicação de conceitos básicos de finanças como Valor Presente e Futuro, Taxa de Juros, Custo de Oportunidade e Retorno do Investimento.

2.3.1 *O valor do dinheiro no tempo e a taxa de juros*

Sempre que adquirimos um bem material, como um carro por exemplo, sabemos que com o passar do tempo este irá envelhecer e perder o seu valor, de forma que no futuro ele só poderá ser revendido por um montante menor do que o utilizado para adquiri-lo.

Existem bens que duram mais tempo e perdem pouco valor com o tempo, por exemplo grandes máquinas de uma linha de produção, e outros que rapidamente desvalorizam, como um computador. Mas todos eles estão submetidos à mesma regra: vão desvalorizar com o passar do tempo.

É importante observar que essa desvalorização dos bens é quantificada pelo mercado, por exemplo: se está planejando comprar um carro pode-se fazer duas opções, comprar um 0km ou comprar um usado. Obviamente o usado será mais barato pois terá sofrido a desvalorização do tempo, porém eu posso encontrar dois carros usados, oferecidos por pessoas diferentes, que estejam no mesmo estado de conservação e estejam sendo vendidos a preços diferentes.

Analisando melhor cada um dos vendedores, muitas vezes, constata-se que um deles necessita do dinheiro para quitar algumas dívidas e portanto está oferecendo o carro por um preço menor, mais desvalorizado. Enquanto que o outro não possui pressa na negociação e assim determinou um valor de revenda maior para o seu carro.

Esta é uma situação típica mas que mostra bem que a desvalorização de bens materiais é definida pelo mercado, cada bem tem um ritmo de desvalorização próprio que será definido pelas pessoas que negociarem esse bem ao longo de sua vida útil.

Com o dinheiro não é diferente (e nem poderia, pois ele representa esses bens materiais em forma de moeda corrente), uma quantia de R\$ 1000,00 hoje estará valendo menos amanhã e menos ainda depois de amanhã.

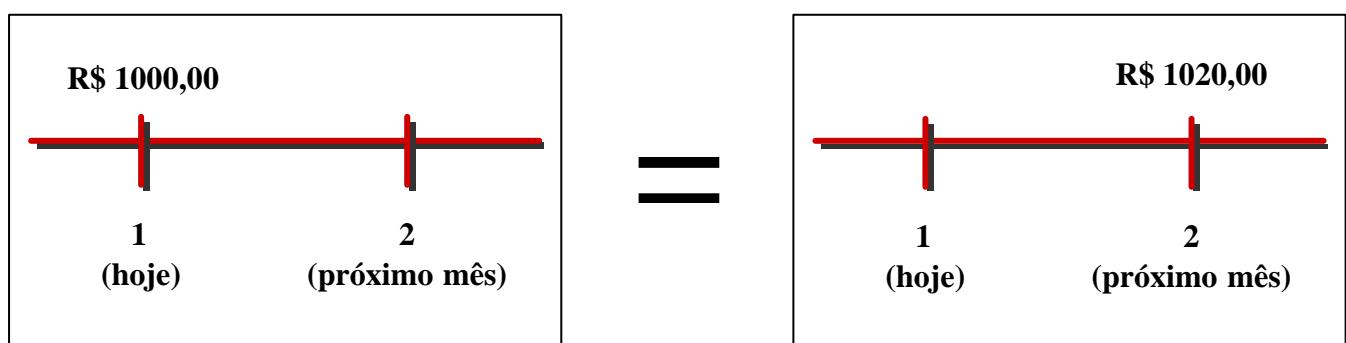
E exatamente da mesma forma que com os bens materiais o ritmo de desvalorização do dinheiro é definido pelo mercado, porém através de um índice específico chamado “Taxa de Juros”.

A taxa de juros é um valor que determina a desvalorização percentual de um montante por período de tempo.

Vamos adotar o exemplo dos R\$ 1000,00, se definirmos um período igual a um mês e uma taxa de juros de 2% por período teremos:

- Valor do dinheiro hoje = R\$ 1000,0
- Aplicação da taxa de juros de 2% para um período de 1 mês: ($R\$ 1000,0 * 1,02$)
- Valor do dinheiro daqui a um mês = R\$ 1020,00

Podemos dizer então que R\$ 1000,00 hoje equivalem a R\$ 1020,00 daqui a um mês, representando graficamente em uma linha do tempo teremos:



*Fig. 2.2.4 - Desvalorização do dinheiro no tempo
Elaborado pelo autor*

Então se por exemplo o empreendedor pegar R\$ 1000,00 emprestados de um banco hoje a uma taxa de juros de 2% ao mês, no próximo mês ele terá que devolver R\$ 1020,00. Para que esse empréstimo seja vantajoso para o empreendedor ele deverá realizar negócios durante o mês que transformem esses R\$ 1000,00 emprestados em um valor superior à R\$ 1020,00 que ele terá que devolver.

2.3.2 Análise de alternativas, Valor Presente e Valor Futuro

Agora que já foi compreendido que o dinheiro tem um valor determinado no tempo, é preciso perceber que só é possível comparar dois montantes de dinheiro se estes estiverem presentes na mesma data.

Por exemplo, o que vale mais: R\$ 800,00 hoje ou R\$ 1000,00 daqui a 5 anos? Imagine que um amigo do empreendedor peça a ele R\$ 800,00 emprestados e prometa pagar R\$ 1000,00 daqui a 5 anos, o que vale mais a pena, emprestar esse dinheiro para o amigo ou ficar com ele?

Obviamente que se o empreendedor não fizer absolutamente nada com esse dinheiro durante os cinco anos, imagine que ele guardou esse dinheiro debaixo do colchão, no final do quinto ano quando ele for até a sua cama e pegar o dinheiro de volta ele irá possuir os mesmos R\$ 800,00, então teria sido melhor emprestar o dinheiro ao amigo pois agora ele teria R\$ 1000,00 ao invés de R\$ 800,00.

Então temos que analisar quais as alternativas existentes para poder comparar e decidir qual a melhor. Se não houvesse nenhuma alternativa ao empréstimo para o amigo, com certeza o empreendedor deveria escolher emprestar o dinheiro, mas como todos têm acesso a pelo menos uma poupança (que tenha um rendimento fraco de, por exemplo, 6% ao ano) vamos adotar essa como uma alternativa.

Então a nova pergunta ao empreendedor seria: “O que vale mais a pena: emprestar R\$ 800,00 para o amigo e receber R\$ 1000,00 daqui a 5 anos ou investir esses R\$ 800,00 em uma poupança com um rendimento anual de 6% ao ano?”.

Agora temos que avaliar quanto vai valer daqui a 5 anos, os R\$ 800,00 investidos na poupança e comparar com os R\$ 1000,00 para ver o que é mais valioso.

Para isso podemos aplicar a seguinte fórmula:

$$VF = VP * (1 + i)^n$$

Onde:

- VF = Valor Futuro do dinheiro ao final de “n” períodos, no nosso caso é o valor dos R\$ 800,00 daqui a 5 anos a uma taxa de 6% ao ano.
- VP = Valor Presente (hoje) do dinheiro, no nosso caso são os R\$ 800,00
- i = taxa de juros anual, no nosso caso 6%
- n = número de períodos entre o VP e o VF, no nosso caso 5 anos

Realizando os cálculos teremos:

$$VF = R\$ 800,00 * (1 + 0,06)^5$$

$$VF = R\$ 800,00 * (1,06)^5$$

$$VF = R\$ 800,00 * 1,338$$

$$\boxed{VF = R\$ 1070,40}$$

Visualizando na figura:

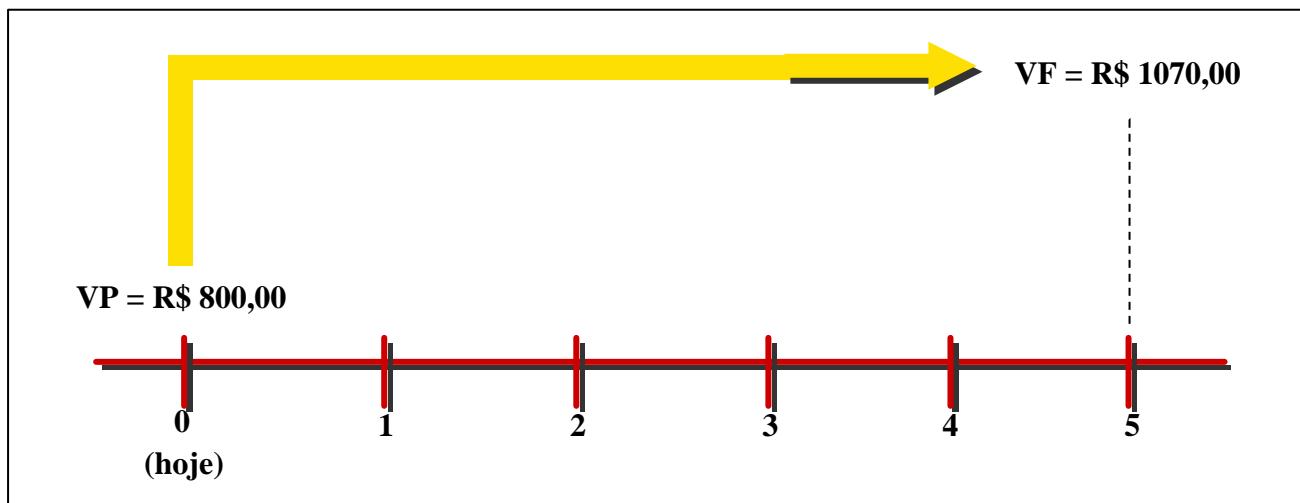


Fig. 2.2.5 - Investimento na poupança

Elaborado pelo autor

Ou seja, se o empreendedor investir os R\$ 800,00 na poupança ele terá, depois de 5 anos, um montante igual a R\$ 1070,00, que se forem comparados com os R\$ 1000,00 prometidos pelo amigo caracterizam o investimento na poupança como sendo a melhor opção.

Em uma linguagem um pouco mais técnica é possível dizer que R\$ 1070,00 é o Valor Futuro (VF) do dinheiro referente ao seu Valor Presente de R\$ 800,00, a uma taxa de 6% ao ano e um período de 5 anos. E este VF do investimento da poupança é superior ao VF oferecido pelo amigo para o empreendedor.

É importante atentar para o fato de que a comparação só foi possível depois que posicionamos as duas propostas na mesma data , no caso ao final de 5 anos.

2.3.3 Análise de viabilidade e Taxa de Retorno

Agora que já foram apresentados os conceitos e as ferramentas necessárias para uma análise de viabilidade de um projeto, é preciso estudar como fazer essa análise.

O dados necessários de um projeto para a realização da Análise de Viabilidade são dois: os investimentos necessários para realizar o projeto e os ganhos que esse projeto irá trazer.

Imagine que o projeto é a troca de um equipamento do chão de fábrica de uma empresa que vai exigir um investimento de R\$ 100.000,00 para aquisição da máquina e mais R\$ 5.000,00 por ano para manutenção dessa máquina.

Os ganhos trazidos pelo projeto vão permitir que a empresa fature R\$ 33.000,00 por ano pelo aumento da produção pelos próximos 5 anos.

Abaixo está a visualização do fluxo de caixa do projeto:



Fig. 2.2.6 - Análise de viabilidade da troca de um equipamento

Elaborado pelo autor

A tarefa agora é trazer todos os ganhos e todos os investimentos do projeto para uma mesma data e comparar para ver se vale a pena realizar o projeto ou não. Para tanto é preciso escolher uma data, por exemplo hoje, e calcular os seus valores, no caso, o Valor Presente (VP) dos investimentos e Valor Presente (VP) dos ganhos.

Basta aplicar a fórmula de Valor Presente e Valor Futuro apresentada e calcular o Valor Presente de todas as parcelas anuais (para isso utilizamos a mesma taxa de juros de 6%), abaixo estão listados os resultados obtidos:

Valor Presente dos Investimentos = R\$ 121.060,00

Valor Presente dos Ganhos = R\$ 139.010,00

Com isso chegamos à conclusão de que o projeto é viável economicamente dentro do horizonte analisado de 5 anos. O empreendedor terá que realizar o mesmo cálculo avaliar se o seu projeto é viável ou não.

Agora é preciso discutir um último conceito para a análise de viabilidade: a Taxa de Retorno do projeto, que mede qual a porcentagem do investimento é recuperada a cada período do projeto.

Para isso é preciso analisar os ganhos e as perdas em relação ao investimento inicial a cada período. Seguindo o exemplo a empresa realizou um investimento de R\$ 100.000,00 para a compra do equipamento.

Supondo que o equipamento não sofre desvalorização com o tempo pode-se afirmar que não existem ganhos e nem perdas relacionadas à variação do valor do ativo comprado.

Continuando a análise registra-se um gasto de R\$ 5000,00 com manutenção e um ganho de R\$ 33.000,00 com aumento das vendas. Somando estes dois valores e dividindo pelo investimento inicial podemos chegar à Taxa de Retorno:

$$\text{Taxa de Retorno} = (\text{R\$ } 33.000,00 - \text{R\$ } 5.000,00) / \text{R\$ } 100.000,00$$

$$\text{Taxa de Retorno} = \text{R\$ } 28.000,00 / \text{R\$ } 100.000,00$$

Taxa de Retorno = 28% ao ano

Ou seja a cada ano o empreendedor recupera 28% do investimento inicial, se invertermos a Taxa de Retorno chegaremos no Tempo de Retorno do Investimento (ou *Pay Back Time*):

$$\text{Tempo de Retorno} = 1 / 0,28$$

Tempo de Retorno = 3,57 anos

Ou seja, em um pouco mais de 3 anos e meio o empreendedor terá conseguido pagar todo o investimento inicial do projeto. A partir deste ponto o projeto pode ser considerável rentável.

E com isso encerra-se aqui a revisão sobre os conceitos necessários para a análise de viabilidade de um projeto, com esses conceitos e ferramentas o empreendedor conseguirá definir se o seu projeto é viável financeiramente ou não.



O BuscaPé

Neste capítulo será apresentada a empresa BuscaPé, a fim de que o leitor possa ter uma visão geral do panorama no qual a reestruturação será realizada. Está dividido nos tópicos: Apresentação, Missão e Objetivo, Estrutura de Negócio e Estrutura Hierárquica.

3.1 Apresentação e Histórico

O BuscaPé.com.br é um site de comparação de preços, onde o usuário pode, gratuitamente, comparar o preço de diversos produtos em diversas lojas on-line rapidamente, sem precisar entrar em cada uma das lojas.

A empresa surgiu em 1998 e o site foi ao ar pela primeira vez em 1999, desde então a empresa recebeu duas rodadas de investimento, entrou em equilíbrio operacional em 2002 e hoje conta uma equipe de 48 funcionários e um faturamento anual de aproximadamente R\$ 5 milhões.

3.2 Missão e Objetivo

A missão declarada pela empresa é a de fornecer gratuitamente o serviço de comparação de preços de produtos à todas as pessoas que possuem acesso à Internet.

A empresa tem por objetivo se tornar o maior site de comparação de preços do mercado nacional e internacional, incluindo no seu serviço a comparação de preços tanto de produtos à venda no *e-commerce (online)* como à venda no varejo tradicional (*off-line*).

3.3 Estrutura de Negócio

Atualmente a empresa está estruturada em três unidades principais de negócios: “Mídia”, “Tecnologia” e “*Retail Monitor*”. A unidade “Mídia” está dividida em duas : “Publicidade” e “Varejo”

Cada unidade é responsável por uma parcela do faturamento anual, as maiores fatias estão igualmente divididas nas mãos das unidades “Varejo” e “Tecnologia”, uma estimativa para um futuro próximo prevê que esse quadro deve mudar um pouco e a principal fatia do faturamento fique com a unidade “Varejo” e que a unidade “Publicidade” concentre a segunda maior fatia do faturamento.

A seguir o texto segue detalhando cada uma das unidades, como elas funcionam e como contribuem para o faturamento.



Fig. 3.3.1 - As unidades de negócio do BuscaPé e seus clientes

Fonte: BuscaPé

3.3.1 Mídia : Publicidade

O funcionamento desta unidade é o mais simples de se compreender e de se definir. Ela realiza a venda de espaço publicitário dentro do site para anunciantes institucionais (com o foco principal em fabricantes de produtos).

O material mais tradicional de venda são os chamados *banners* (espaços retangulares verticais ou horizontais normalmente localizados no topo ou nas laterais da página) que são cobrados dos clientes por exibição, ou seja quanto mais vezes o *banner* de um cliente for exibido para usuários mais este cliente deverá pagar para o BuscaPé.

Existem condições contratuais que permitem o cliente fixar um valor a pagar e o BuscaPé se responsabiliza por realizar todas as exibições contratadas.

Há também outros espaços publicitários similares aos *banners* no modelo de negociação por exibição mas que possuem tamanhos e posicionamentos variados. O *teaser* (retângulo pequeno) é um exemplo de espaço publicitário similar.

A figura a seguir apresenta alguns destes espaços que estão disponíveis na *homepage* do BuscaPé.



Fig. 3.3.2 - Exemplos espaços publicitários vendidos dentro do site

Fonte: BuscaPé

Existe um tipo de espaço publicitário que tem sido muito bem explorado pela empresa, o *Hot Site*. Este espaço é como se fosse uma loja virtual de um fabricante, com páginas expondo somente os produtos daquele fabricante, porém ao invés de exibir um preço para cada produto (como faria uma loja virtual) o *Hot Site* apresenta um botão de comparação de preços para cada produto que direciona o usuário para uma página de resultado de busca do BuscaPé, que contém apenas o produto selecionado..

Assim, depois que o usuário navegou pelo espaço do fabricante e escolheu um produto ele pode conferir e comparar os preços daquele produto escolhido em diversas lojas on-line.



Fig. 3.3.3 - Exemplos de Hot Sites (ARNO e PHILIPS)

Fonte: BuscaPé

Todos esses esforços têm trazido cada vez mais resultados financeiros para o site e a tendência prevista é de crescimento contínuo nos próximos anos devido ao aumento da credibilidade do comércio eletrônico e da Internet como ferramenta de divulgação e propaganda.

3.3.2 Mídia : Varejo

Esta é a mais importante das unidades de negócio do BuscaPé, pois possui atualmente a maior fatia do bolo de faturamento, e a previsão é de crescimento para os próximos anos.

O produto que esta unidade negocia é a matéria prima do site: presença das lojas virtuais nas páginas de resultado de busca do site do BuscaPé. Ou seja a loja virtual paga para o BuscaPé para aparecer com seus produtos nas páginas de resultado de busca por produtos. Então, quando o usuário realiza uma busca por algum produto para comparar preços ele irá visualizar apenas produtos de lojas que são clientes e pagam alguma quantia para o BuscaPé.

Alguém pode perguntar nesta hora: “Quer dizer que TODAS as lojas que aparecem no site pagam alguma coisa para o BuscaPé?”, calma, o modelo de negócio do site é um pouco mais complexo que isso. Existem lojas que são estratégicas para o site, lojas que são conhecidas pelo público em geral e que se não estiverem presentes nos resultados de comparação de preço comprometem a qualidade e a credibilidade do BuscaPé.

O modelo permite diversas formas de negociação com as lojas virtuais, o pagamento pode ser por exposição (como é feito com os *banners*), por clique ou por comissão de venda.

O ideal (tanto para os lojistas quanto para o BuscaPé) seria trabalhar por comissão de venda: o usuário entra no BuscaPé, procura por um produto, encontra uma loja que esteja vendendo o produto, clica no link que redireciona o usuário para o site da loja virtual, caso ele realize a compra da loja paga uma comissão caso contrário não paga nada.

Este modelo não deu certo pelo fato de que o BuscaPé não tem como saber se o usuário que saiu do site e foi para a loja chegou a efetuar a compra ou não. Então a mensalidade da loja era calculada com base no que ela declarava que havia vendido através BuscaPé, o que muitas vezes não refletia a realidade. Assim sendo o site extinguiu esse modelo de negócio.

Já o modelo por exposição não é muito bem visto pelo lojista pois envolve um grande risco, que é ter seu produto exposto ao cliente porém sem conseguir provocar nenhum impulso de consumo, ou seja, o usuário vê o produto do lojista, vê o preço praticado porém não considera aquele loja para realizar a compra do produto. Mesmo assim o lojista teria pagado por aquela exposição.

Portanto o modelo utilizado hoje é de cobrança por clique no produto (cada vez que algum usuário clica no produto de uma loja e é redirecionado para o site da loja do produto clicado, a loja paga ao BuscaPé um montante pelo clique – que assume atualmente valores inferiores à R\$ 0,50) que permite o controle pelas duas partes (BuscaPé e loja) de qual será o valor pago no final do mês e permite ao lojista pagar apenas por um evento que reflete uma real intenção de compra em sua loja, pois nenhum usuário irá clicar em um produto se não tiver vontade de comprá-lo, pode até ser que não compre naquela hora mas com certeza ele terá o mínimo de interesse em possuir aquele produto.

Um aperfeiçoamento deste modelo de negócio foi elaborado pelo site, chamado de ‘Vitrine OnLine’, que consiste na priorização dos resultados expostos nas páginas de resultados das lojas virtuais que pagarem ao BuscaPé os maiores valores por clique.

Por exemplo, observe a figura abaixo: o usuário estava buscando uma Caixa de Ferramentas e a página de resultados trouxe as lojas “Submarino” e “Americanas.com”, nessa ordem de exibição, isso significa que a loja “Submarino” paga um valor por clique maior do que a “Americanas.com”.

Se observar com atenção, será possível perceber que a loja que paga o maior valor por clique dentre as que estão presentes é a “Atera”.

Além do posicionamento privilegiado, o “Vitrine OnLine” permite ao lojista expor a sua logomarca, colocar uma foto do produto e fazer chamadas promocionais para impulsionar a compra do produto (como condições de pagamento especiais, descontos no frete, etc.)



Fig. 3.3.4 - O programa “Vitrine On-Line”

Fonte: BuscaPé

Cada vez mais o BuscaPé tem se utilizado de ferramentas para identificar qual é o consumidor com real intenção de compra e então cobrar apenas por cliques desse tipo de consumidor, pois o tipo que não pretende comprar nada não interessa para nenhuma loja e consequentemente não interessa para o BuscaPé.

Atualmente a unidade “Mídia: Varejo” é responsável pela maior fatia do faturamento junto com a unidade de “Tecnologia”, juntas são responsáveis por aproximadamente 80% da receita total do BuscaPé. No futuro a previsão é de que a unidade “Mídia: Varejo” seja responsável sozinha por quase 70% de todo o orçamento do BuscaPé.

3.3.3 Tecnologia

A unidade de tecnologia além de ser responsável por toda a estrutura interna do site é responsável pelo licenciamento de ferramentas para outras empresas. Este tipo de negócio claramente não é o foco do BuscaPé, ele surgiu apenas pela necessidade de se possuir internamente ferramentas poderosas de busca de produtos, interface com o usuário, captura e tratamento de informações, entre outras.

Somente desta forma seria possível oferecer ao usuário um serviço de alta qualidade, então se as ferramentas do BuscaPé são tão boas porque não licenciar sua utilização para outras empresas que tenham o mesmo tipo de necessidade?

As primeiras empresas a utilizarem as ferramentas BuscaPé foram as grandes lojas, por possuírem um enorme acervo de produtos e precisarem oferecer aos seus clientes uma maneira simples de localizar o produto desejado. Lojas como “Americanas.com” e “MagazineLuiza.com.br” já utilizam ferramentas “Powered by BuscaPé”.



Fig. 3.3.5 - Busca da “Americanas.com” powered by BuscaPé

Fonte: BuscaPé

Outro tipo de cliente que também utiliza a tecnologia BuscaPé são os chamados “Shoppings Virtuais”. Um Shopping Virtual nada mais é do que uma versão *online* de um shopping comum: um lugar que reúne um grupo de lojas a fim de proporcionar conforto para o cliente fazer compras e que normalmente apresentam opções de lazer (cinema, praça de alimentação, etc... - no mundo real - e seção de textos, piadas, vídeos, guias, etc... - no mundo virtual) .

As tecnologias mais utilizadas por estes clientes são as ferramentas de busca de produtos e as ferramentas de exposição de resultados ao usuário. Empresas como Globo.com, Abril, AOL, iBest e MSN possuem um shopping virtual próprio construído com tecnologia BuscaPé.

Segundo a visão da diretoria da empresa o mercado de Shoppings Virtuais está saturando (quase todos os grandes portais da Internet brasileira possuem o seu shopping) e o mercado de licenciamento de tecnologia também deverá não render tanto pois a cada ano as ferramentas de busca ficam melhores e por consequência mais caras, até o ponto em que não será lucrativa (nem para o lojista nem para o BuscaPé) a negociação desse licenciamento.



Fig. 3.3.6 - Exemplos de shoppings virtuais que licenciaram tecnologia Buscapé (AOL, MSN e Globo.com)

Fonte: BuscaPé

Assim sendo a previsão é de que esta unidade de negócio represente no futuro uma pequena parcela do faturamento mas uma importante ferramenta interna para alavancar todas as outras unidades da empresa.

3.3.4 Retail Monitor

Esta última unidade é o objeto principal de estudo do trabalho. Ela é inteiramente explicada e detalhada no capítulo a seguir.

3.4 Estrutura Hierárquica

O BuscaPé é uma empresa que conta hoje com aproximadamente 48 funcionários (o termo “aproximadamente” foi utilizado pois a rotatividade dos funcionários é alta e a empresa está em constante expansão), as funções ainda não estão muito bem definidas pois ainda existe muito acúmulo de tarefas para cada funcionário, então os níveis hierárquicos também não estão definidos claramente, o que gera um quadro de funcionários que possuem mais de um chefe, funcionários de mesmo nível hierárquico exercendo funções gerenciais, etc.

Foi possível identificar os seguintes níveis hierárquicos:

- Diretor
- Gerente
- Sub-Gerente
- Analista
- Programador, Designer, Vendedor, Operador, Office-Boy, Secretária, Assistente Administrativo

Este é um número elevado de níveis hierárquicos para o tamanho da empresa, e como anteriormente comentado, é gerado pelo acúmulo de funções e consequente não definição objetiva das responsabilidades e deveres de cada um dentro da empresa.

A seguir apresentaremos brevemente cada um dos níveis hierárquicos e um diagrama da estrutura hierárquica da empresa.

Diretor

O BuscaPé tem um corpo de diretores com quatro membros: diretor comercial, diretor administrativo, diretor de tecnologia e o diretor de marketing (que exerce o papel do CEO da empresa e coordena a área de produção). Todos eles são profissionais formados no ensino superior pela FGV (apenas o diretor comercial) e POLI – USP (os outros três diretores).

Gerente

O BuscaPé conta com alguns gerentes: dois de produção, um de marketing, um de novos negócios (que é responsável pela gerência da unidade *Retail Monitor*), um comercial, um administrativo e três de tecnologia. Que respondem diretamente aos diretores e auxiliam estes a coordenar as respectivas áreas da empresa.

Sub-Gerente

Esta função não está oficialmente definida mas é possível identificar a sua existência no dia-a-dia da empresa pois acumulam mais responsabilidades que os demais funcionários e auxiliam os gerentes e diretores na coordenação das áreas. Foram identificados dois na área de produção e um na área comercial.

Analista

Esta é outra função que não existe oficialmente dentro da empresa. Foi identificado apenas um analista na empresa, que é o autor deste projeto e trabalha no departamento de novos negócios do BuscaPé (acumulando a função de responsável pela reestruturação da unidade de negócio *Retail Monitor*).

Programador, Designer, Vendedor, Operador, Assistente Administrativo, Office-Boy e Secretária

Estes são os postos do último nível hierárquico da empresa, que compõe a maior parte do quadro de funcionários, representando 70% desse quadro.

Organograma BuscaPé

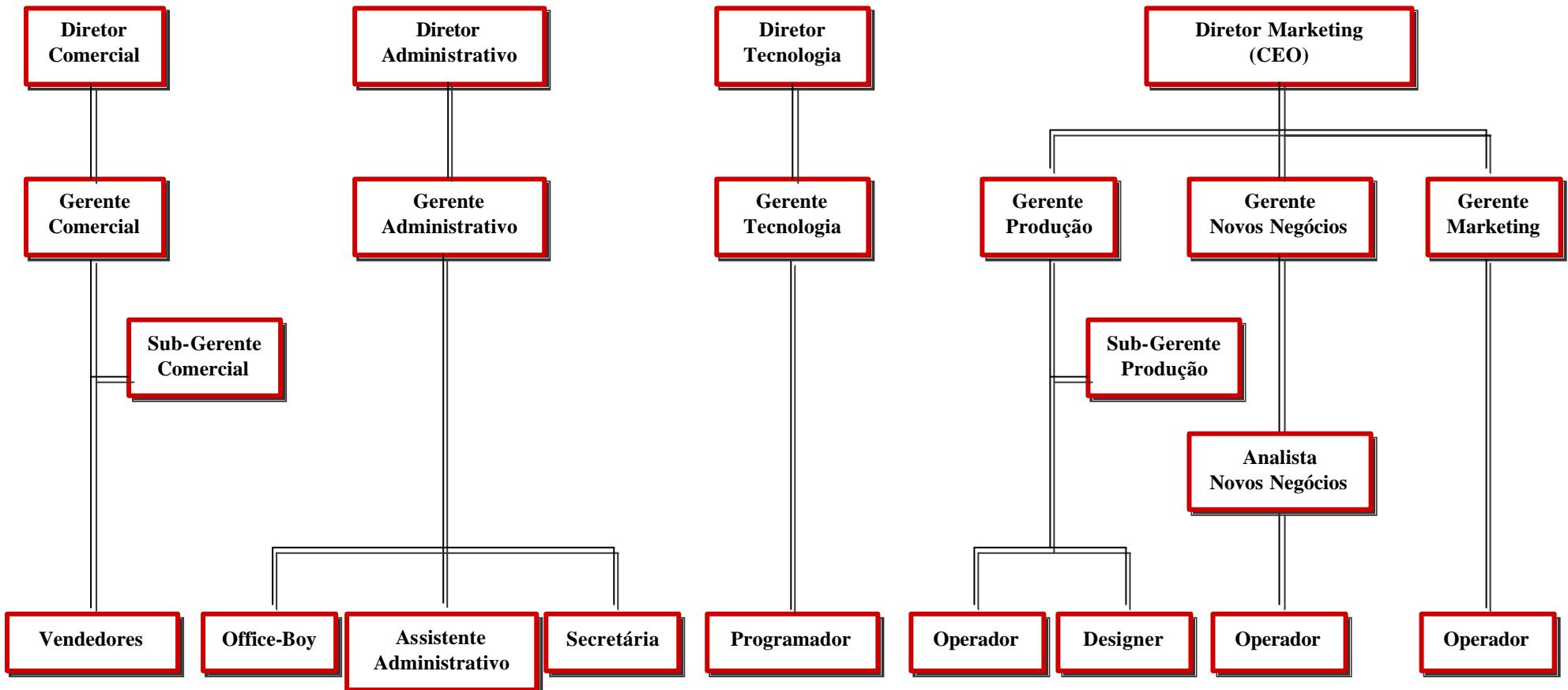


Fig. 3.4.1 - Organograma BuscaPé

Elaborado pelo Autor



O *Retail Monitor*

Neste capítulo, a unidade de negócio Retail Monitor é detalhada. É apresentado um histórico da unidade, sua missão e objetivo, os produtos atualmente comercializados, a estrutura hierárquica atual e os processos e ferramentas que integram a unidade com o restante da empresa. Todos os dados e informações aqui apresentados são anteriores à reestruturação da unidade.

4.1 Histórico e Apresentação

A unidade de negócio *Retail Monitor* (tradução: Monitoração do Varejo) surgiu em 2002 a partir da percepção da importância das informações coletadas diariamente pela empresa no que diz respeito ao comportamento dos usuários (quais são os produtos mais procurados, quais são as categorias de produtos mais acessadas, etc.) e à oferta do mercado *online* (qual o número de lojas virtuais, quais produtos estão em oferta na Internet, qual o preço praticado pelos lojistas para cada produto, etc.).

Vendo que estas informações poderiam interessar aos participantes do mercado *online*, como varejistas, distribuidores e fabricantes. Frente à essa possibilidade um dos gerentes da empresa resolveu realizar seu trabalho de conclusão de curso (em Administração de Empresas pela Faculdade Getúlio Vargas) na concepção de uma unidade de negócio que daria o tratamento e consolidação necessária à essas informações a fim de que estas pudesse ser vendidas no mercado.

O resultado foi o *Retail Monitor* que no início contava apenas com um funcionário (o gerente) e algumas ferramentas desenvolvidas especialmente para esta unidade. Atualmente conta com 3 funcionários, diversas ferramentas e algumas empresas importantes na carteira de clientes como o Extra e a HP.

4.2 Missão e Objetivo

A unidade de negócio *Retail Monitor* tem como missão fornecer para a indústria e o varejo, informações estratégicas de apoio à decisão no que diz respeito ao posicionamento e comercialização de produtos tanto no *e-commerce* quanto no varejo tradicional e de fornecer para o governo e sociedade informações relevantes sobre o comércio brasileiro.

O objetivo do *Retail Monitor* é tornar-se um importante instituto de pesquisa com alcance nacional, a ponto de tornar-se referência dentre instituições e empresas do mercado brasileiro, com uma grande gama de produtos comercializados para as principais empresas e outros fornecidos gratuitamente para o governo e sociedade.

4.3 Produtos

É fácil definir o que o *Retail Monitor* vende: informação de mercado. Que é compilada e pré-analisada pelo analista e pelo gerente de novos negócios, formatada em relatórios e comercializada para fabricantes e varejistas.

Toda informação vendida pelo *Retail Monitor* é proveniente do banco de dados do BuscaPé, seus mecanismos de captura de informações das lojas virtuais e registro de comportamento de usuários do site.

Pode-se considerar uma restrição o fato do BuscaPé possuir apenas esses dois mecanismos de coleta de dados (busca de produtos na Internet e registro do comportamento de usuários do site), uma vez que outros institutos de pesquisa utilizam métodos tradicionais como pesquisas e entrevista, que permitem ao instituto colher informações sobre qualquer aspecto (econômico, social, cultural, religioso, etc.) do entrevistado.

Vale dizer aqui que esta restrição existe pois o negócio principal da empresa é a comparação de preços, e foi para sustentar esse negócio que os mecanismos foram desenvolvidos. O *Retail Monitor* é responsável por uma gama de produtos considerados: **produtos complementares**.

Cabral (2001) justificou a criação da unidade pelo ganho de vantagem competitiva que os produtos complementares proporcionam a uma empresa. Algumas das vantagens competitivas adquiridas pela empresa, ao comercializar os produtos complementares do *Retail Monitor*, citadas por Cabral, são:

Melhorar o Desempenho do comprador e, portanto, diferenciar-se

Os complementos quase sempre afetam o desempenho do produto principal ou valor geral da empresa para o comprador. Um *software* bem projetado pode melhorar o desempenho de um computador de uso pessoal. Uma companhia obtém vantagem competitiva na diferenciação com o controle de complementos, caso a concorrência não o faça.

Melhorar a Percepção de Valor

Complementos freqüentemente afetam a qualidade percebida ou a imagem um do outro. A percepção de valor de um imóvel depende não somente do próprio imóvel como também da estrutura complementar ao próximo à ele. Sele estiver posicionado frente à uma praça bem cuidada terá um valor maior, porém se a praça estiver em más condições ele será avaliado com um valor menor.

Reducir Custo de Venda e de Marketing

Publicidade e outros investimentos em marketing para um complemento em geral impulsionam a demanda do outro, e os complementos podem ser suscetíveis a vendas ou a um marketing compartilhado

Compartilhar Outras Atividades

O controle de um complemento pode permitir que uma empresa compartilhe outras atividades na cadeia de valor, além do *marketing* e das vendas. O mesmo sistema

logístico pode ser empregado para fazer a entrega de um produto e dos complementos, por exemplo, ou o mesmo sistema de entrada de pedidos.

Erguer Barreiras de Mobilidade

Quando o controle de um complemento resulta em uma ou mais das vantagens competitivas acima descritas, ele também pode elevar as barreiras gerais de mobilidade/entrada na indústria se as barreiras de entrada no produto complementar forem significativas.

As vantagens acima descritas são imediatamente percebidas pelo *Retail Monitor*, pois os mecanismos de coleta de dados do BuscaPé exigiram investimentos altíssimos em tecnologia e seria praticamente inviável o *Retail Monitor* sozinho subsidiar todos esses investimentos e trazer o retorno esperado.

A criação da unidade só foi possível pois toda a estrutura já existia e os custos com os quais ela tem que arcar são marginais e referentes ao desenvolvimento de ferramentas e horas de trabalho de operadores dedicados exclusivamente à ela e seus produtos.

Porém toda essa situação gera uma restrição das informações coletadas e comercializadas, elas podem ser classificadas apenas em 4 tipos:

- Informações do produto (preço, marca, modelo, etc.)
- Condições de comercialização do produto (parcelamento, prazo de entrega, etc.)
- Disponibilidade do produto na Internet (quantas lojas comercializam o produto, qual o tipo de loja que comercializa o produto, etc.)
- Procura de produtos pelos consumidores (qual a procura em relação à outros produtos, dentre quais opções o usuário escolheu o produto, etc.)

As “Informações do produto”, “Condições de comercialização” e “Disponibilidade” são informações capturadas pelo BuscaPé diretamente do site do lojista através do mecanismo de busca. Já as informações de “Procura de produtos pelos consumidores” são retiradas a partir dos dados de navegação dos usuários do site, coletados diariamente.

O BuscaPé não pode fornecer nenhuma informação extra que não seja derivada de um dos quatro tipos acima, ou da combinação de dois ou mais tipos.

A particularidade estratégica das informações

Cada empresa define suas estratégias de maneira única e particular, dado que cada pessoa possui uma maneira única de construir sua lógica de raciocínio. Assim sendo, cada empresa possui uma necessidade de informações e uma maneira de analisar essas informações que é única e particular.

Ao constatar isso os idealizadores do *Retail Monitor* definiram uma das características fundamentais dos produtos a serem comercializados: a personalização. O *Retail Monitor* deve ser capaz de coletar, compilar e pré-analisar as informações da melhor maneira possível para cada cliente. Possibilitando uma tomada de decisão rápida e mais acertada.

Pensando nisso foram desenvolvidos um conjunto de produtos padrão que são descritos a seguir, porém caso o *Retail Monitor* identificasse uma necessidade única de um produto por parte de um cliente que fosse financeiramente justificável não haveria porque não atender à essa necessidade, dado o nível de flexibilidade dos sistemas.

A seguir, esses produtos são apresentados e detalhados .

4.3.2 Relatório de Hábitos e Tendências de Consumo

É um relatório com informações completas sobre a procura de produtos dentro das lojas virtuais e a variação dos preços desses produtos no mercado. Apresenta um comparativo segmentado por categoria e produto entre a loja cliente e suas concorrentes (as concorrentes são escolhidas diretamente pelo cliente durante as negociações contratuais).

A periodicidade de levantamento pode variar de 15 dias até 1 ano dependendo da necessidade do cliente e como o processo de produção desse relatório é, em sua maioria, manual ele permite um nível mais elevado de personalização, permitindo ao cliente escolher quais análises ele quer que já venham prontas no relatório, podendo até mesmo fornecer a metodologia de análise desejada.

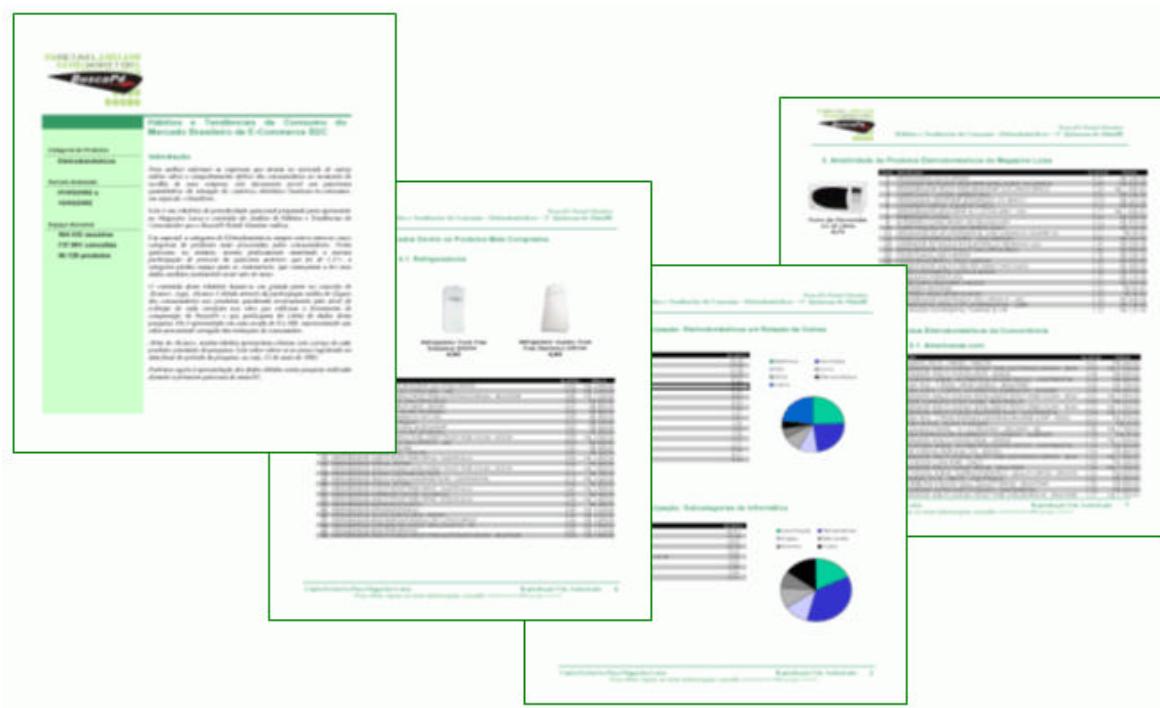


Fig. 4.3.1 -Relatório de Hábitos e Tendências

Fonte: BuscaPé

4.3.3 Levantamento Periódico de Preços

Relatório em forma de tabela, normalmente um arquivo ‘.xls.’, com uma lista de produtos (definida pelo cliente) e o preço destes em cada uma das lojas (escolhidas também pelo cliente), com colunas indicando o menor preço, maior preço, preço médio, variação máxima, etc.

Se o cliente desejar outras colunas com informações complementares podem ser adicionadas como, por exemplo, diferença do menor preço para o preço praticado pelo cliente.

Os preços trazidos pelo relatório são uma fotografia do momento em que este foi gerado, o que cria uma necessidade de periodicidade de envio que varia normalmente de 1 dia a 1 semana.

O *Retail Monitor* envia esse tipo de relatório diariamente para o Extra.com.br.

Levantamento de Preços para Saraiva.com.br

Este e-mail foi gerado automaticamente por BuscaPé Retail Monitor.

Ele contém em seu anexo o Levantamento de Preços de:

94 produtos	Categoria CDs
102 produtos	Categoria Livros
58 produtos	Categorias Diversas
75 produtos	TOP 75 DVDs
100 produtos	TOP 100 Livros

Conforme listados nos sites dos varejistas:

Submarino
Americanas
Fran
Siciliano
Livraria Cultura
Sem Livre
DVD World
Saraiva

Levantamento de Preços para DVD World

Este e-mail foi gerado automaticamente por BuscaPé Retail Monitor.

Ele contém em seu anexo o Levantamento de Preços de:

180 produtos	Categoria DVDs
--------------	----------------

Conforme listados nos sites dos varejistas:

Submarino
Americanas
2001 Vídeo
Siciliano
DVD World
Saraiva

#Planilha de preços em Anexo

#Planilha de preços em Anexo

Fig. 4.3.2 - Levantamento Periódico de Preços

4.3.4 Dynamic Pricing

O relatório de *Dynamic Pricing* é semelhante ao Levantamento Periódico de Preços com a diferença de que o cliente define uma regra de precificação para os seus produtos baseado nos dados mercado e o relatório calcula, com base nessa regra, um novo preço para cada um dos produtos listados.

Por exemplo, imagine que um varejista queira sempre possuir o menor preço do mercado na linha de câmeras digitais, então ele define que o seu preço será sempre 5% menor do que o menor preço dos concorrentes. Nesse caso o relatório irá trazer duas colunas extras indicando o menor preço dos concorrentes e o novo preço a ser praticado.

Esse relatório pode ser facilmente integrado com o sistema do lojista (basta os dois sistemas estarem baseados em um mesmo código, que pode ser o código do produto na loja, o código do fabricante ou mesmo o código de barras) de forma que a loja virtual tenha os seus preços atualizados automaticamente com base no mercado.

A periodicidade de envio e as personalizações possíveis são as mesmas do Levantamento Periódico de Preços.

O *Retail Monitor* comercializa atualmente este produto para a fabricante de produtos de informática HP.

The screenshot shows two windows. On the left is a web-based application titled 'Dynamic Pricing para HP Business Store'. It displays a message 'Sofreu alteração de Preços' (Price change occurred) for an 'Impressora HP Deskjet 990c'. It shows the 'Data da alteração' (Change date) as '17/07/2002 07:11:43' and the 'Regra de Precificação' (Pricing rule) as 'Calcula e mostra o novo preço a partir da média de mercado + Porcentagem' (Calculates and shows the new price from the average market price + Percentage). A 'Porcentagem' (Percentage) input field is set to '0'. Below this, it lists 'Lojas Listadas' (Listed stores) including Direct Shopping, Americanas.com, Shoptime, Kalunga, FastShop, and Submarino. It also shows a 'Sugestão de Preço HP Business Store' (HP Business Store Price suggestion) with 'Preço Atual: 1599,00' (Current price: 1599,00) and 'Novo Preço: 1615,67' (New price: 1615,67). A link 'Planilha de preços em Anexo' (Price sheet in attachment) is visible. On the right is a Microsoft Excel window titled '- alteracao_1687.xls'. The spreadsheet contains data for the 'HP Deskjet 990c' with columns 'Empresa' (Company), 'Atual' (Current), 'Antigo' (Old), and 'Data Alteração de Preço' (Price change date). The data shows various stores like Direct Shop, Americana, Shoptime, Kalunga, FastShop, and Submarino with their respective current and old prices and dates. Row 17 contains the formula '= alteracao_1687 /'.

Fig. 4.3.3 - Dynamic Pricing

Fonte: BuscaPé

4.3.5 Alerta de Acompanhamento e Variação de Preço

O último dos produtos do *Retail Monitor* é um alerta diário de variação de preço dos produtos. O cliente começa escolhendo um produto ou um concorrente específico que deseja monitorar de perto.

Se escolher um produto ele receberá diariamente um relatório com o preço daquele produto em todas as lojas *online*, com indicadores de quando houve variações do preço desse produto e em quais lojas essa variação ocorreu. Esse acompanhamento é muito útil no caso do lojista decidir fazer a promoção de um produto específico durante um período de tempo, pois com esse relatório ele poderá verificar se algum concorrente também está promovendo o produto em questão e então tomar decisões sobre prolongar ou esperar para lançar a promoção e até mesmo sobre qual preço ele deverá praticar.

Caso o cliente escolha monitorar uma loja concorrente, então ele irá receber todo dia uma relação de quais produtos aquele concorrente está vendendo, acompanhada do preço de cada um dos produtos. Esse acompanhamento tem um valor muito estratégico, imagine se o Carrefour pudesse saber dia-a-dia quais produtos estão nas prateleiras do Wal-Mart e qual o preço praticado para cada produto, dessa forma seria possível criar uma estratégia eficaz para combater um concorrente.

É possível para o cliente saber até o nível dos estoques do concorrente (se este fornecer o número de unidades de cada produto em estoque no site de sua loja) podendo tirar importantes conclusões sobre a situação financeira e sobre a estratégia de atuação desse concorrente.

The image displays two side-by-side screenshots of the BuscaPé Retail Monitor software. Both screens have a green header bar with the title 'Relatório de Produto' and 'Alerta Diário de Acompanhamento de Preços'.

The left screenshot shows a report for the product 'DVD THE SMASHING PUMPKINS - 1991 - 2000 - GREATEST HITS VIDEO COLLECTION'. It includes details like the product name, date (29/07/2002), total price (R\$ 18,90), and a table comparing prices across different stores:

Loja	Preço
Saraiva.com.br	R\$ 18,90
Amazon.com.br	R\$ 18,90
DVD World	R\$ 44,90
Popkicks	R\$ 44,90

The right screenshot shows a report for the company 'Submarino'. It includes details like the company name, date (26/07/2002), total products (44), and a table comparing prices across different stores:

Loja	Preço
Submarino	R\$ 44,90
Box Premium	R\$ 44,90
Submarino DVD-Aventura	R\$ 44,90
Fox Filmes	R\$ 44,90
Submarino DVD-Guerra	R\$ 44,90
Submarino DVD-História	R\$ 44,90
Submarino DVD-Música	R\$ 44,90
Submarino DVD-Pesquisa	R\$ 44,90
Submarino DVD-Suspense	R\$ 44,90
Submarino DVD-Terror	R\$ 44,90
Submarino DVD-Aventura	R\$ 44,90
Submarino DVD-Guerra	R\$ 44,90
Submarino DVD-História	R\$ 44,90
Submarino DVD-Música	R\$ 44,90
Submarino DVD-Pesquisa	R\$ 44,90
Submarino DVD-Suspense	R\$ 44,90
Submarino DVD-Terror	R\$ 44,90

Fig. 4.3.4 - Alerta de acompanhamento e variação de preço
Fonte: BuscaPé

4.4 Estrutura Hierárquica

A estrutura hierárquica do *Retail Monitor* antes da reestruturação é extremamente simples, pois conta apenas com o gerente de novo negócios (respondendo diretamente para o CEO do BuscaPé) e com o apoio de um operador de sistema, que não é dedicado integralmente ao *Retail Monitor*.

Poderíamos ilustrar da seguinte forma essa estrutura hierárquica:

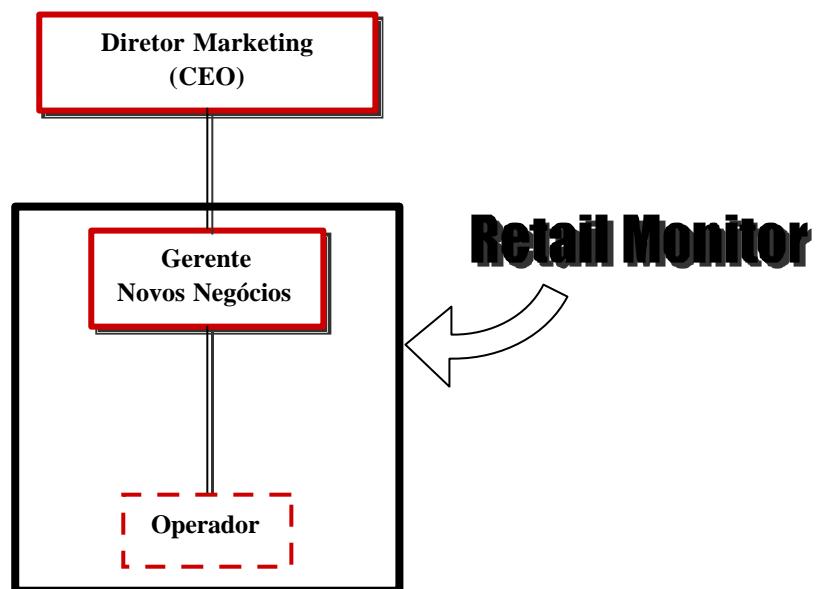


Fig. 4.4.1 - Estrutura Hierárquica do *Retail Monitor* antes da reestruturação
Elaborado pelo autor

4.5 Processos e Ferramentas

Antes de apresentarmos os processos e ferramentas do *Retail Monitor*, é preciso entender sobre os processos produtivos da empresa como um todo.

Para que as informações coletadas pelo mecanismo de busca sejam exibidas no site e vendidas para a indústria e varejo, elas precisam ser tratadas e classificadas pela equipe de produção do BuscaPé. Isso mesmo, o BuscaPé possui uma linha de produção para tratar e classificar as informações capturadas pelo mecanismo de busca.

Essa necessidade surgiu pelo fato de que todos os sistemas do BuscaPé (desde a captura das informações das ofertas até a exposição e comercialização das mesmas) se baseiam na **Descrição da oferta do produto** e essa descrição é elaborada por cada lojista da Internet, não possui nenhum tipo de padronização e é criada, na maioria das vezes, sem

nenhum cuidado ou preocupação (já que existem muitas outras preocupações para o lojista como definir quais produtos irá vender, publicidade, pagamento da folha de funcionários, problemas com pedidos e etc, o que faz com que a escolha de como serão descritos os produtos não seja uma das prioridades).

Alguém pode se perguntar nesse momento por que os sistemas não são baseados em algum código que identifique o produto da oferta (como o *part number*, código próprio da loja, UPC para CDs ou mesmo ISBN para livros), a resposta é simples: pois os próprios lojistas não fazem uso desses códigos, raras são as lojas na Internet que apresentam na oferta, junto com a descrição e o preço do produto, algum código de identificação.

Para piorar ainda mais esse quadro alguns lojistas criam códigos para as ofertas, porém não permanecem fiéis à esses códigos. Muitas vezes utilizam o mesmo código para duas ofertas, ou utilizam dois códigos para identificar a mesma oferta.

Nos casos em que o lojista apresenta um código e permanece fiel a ele o sistema do BuscaPé identifica esse fato e passa a se basear nesse código para realizar todas as classificações e tratamentos.

Porém, na maioria das vezes o sistema é obrigado a se basear na descrição da oferta do produto, e como cada lojista descreve do jeito que acha melhor, há a necessidade de uma normalização dessas informações para que a exposição dos produtos no site seja organizada e permita ao usuário realizar suas buscas com facilidade e rapidez, bem como para permitir a consolidação de dados estatísticos a serem comercializados pelo *Retail Monitor*.

Esse processo de normalização e tratamento consiste em identificar a categoria, a marca e o modelo do produto da oferta. Para o leitor ter uma idéia das dificuldades encontradas segue abaixo algumas descrições criadas pelos lojistas:

			Impressora Stylus C43UX Epson C11C539021 USB Cod. EPC11C539021	R\$ 299,00 ou 10x R\$29,90 s/juros	Ir pra loja
			Impressora Jato de Tinta Stylus C43UX	R\$ 269,00	Ir pra loja
			Stylus Color C43UX Fabricante: epson - Impressoras	R\$ 320,00	Ir pra loja

Fig. 4.5.1 - Exemplos de descrição de um mesmo produto

Fonte: BuscaPé

Ao reparar nas descrições das três ofertas acima é possível perceber que não existe nenhum tipo de padronização, cada lojista descreve como achar melhor e coloca as informações que julgar necessárias na ordem que quiser.

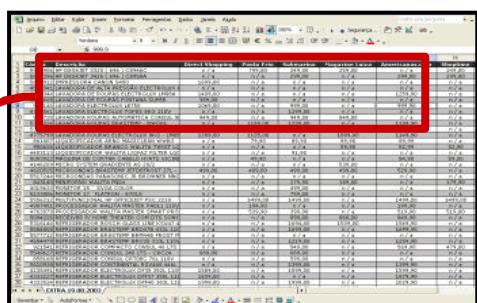
Se prestar atenção na segunda descrição (da loja CTIS) percebe-se que ela não colocou a marca da impressora na descrição (Epson), se limitou apenas a colocar o modelo (Stylus C43UX).

É praticamente impossível, portanto, um sistema identificar automaticamente a marca o modelo e a categoria (no caso: Informática > Impressora Jato de Tinta) das ofertas de cada loja, o que o sistema faz é dar uma sugestão para um operador do sistema para que este decida como o produto deve ser classificado.

4.5.1 O Problema do ID Único

Ao ser categorizada e tendo sido identificada a marca e o modelo de uma oferta em uma loja, esta já pode ser publicada no site. Porém, para consolidar relatórios de preços de produtos e realizar estudos é necessário saber quais ofertas de uma loja correspondem às ofertas de outra loja.

Por exemplo, as descrições das impressoras apresentadas na Figura 4.5.1 são referentes à um mesmo produto em 3 lojas diferentes, e esse dado tem que ser fornecido para o sistema para que possam ser gerados os relatórios como o da figura abaixo.



Produto	CTIS	Fast Shop	Submarino	Imagem Rio	Americanas.com	Shoptime
IMPRESSORA EPSON STYLUS C43UX	269,00	299,00	299,00	320,00	n/a	n/a
HP DESKJET 3320 (696) C8946C	n/a	299,00	249,00	259,00	n / a	249,00
HP DESKJET 3425 (696) C8958A	n/a	n / a	299,00	n / a	299,00	299,00
IMPRESSORA CANON S450	1699,00	n / a	n / a	n / a	n / a	n / a

Fig. 4.5.2 - Detalhe de um relatório de levantamento de preços

Fonte: BuscaPé

Para que um relatório como esse acima seja gerado o sistema tem que saber qual oferta da “CTIS”, por exemplo, corresponde a cada um dos produtos da lista. Ou seja em algum momento foi fornecida para o sistema a informação aquelas três ofertas de impressora da Figura 4.5.1 são referentes a um mesmo produto que aparece no relatório acima como “IMPRESSORA EPSON STYLUS C43UX”.

Esse processo de identificação de quais ofertas são correspondentes é feito da seguinte forma:

- Primeiro o operador cria um produto com um Id Único no sistema e atribui um nome a esse produto (no caso o produto com Id Único seria: “IMPRESSORA EPSON STYLUS C43UX”)
- Em seguida o operador atribui a cada uma das ofertas o Id Único do produto correspondente (no caso cada uma das ofertas de impressora da Figura 4.5.1 receberia o Id Único do produto “IMPRESSORA EPSON STYLUS C43UX”)

Dessa forma as ofertas recebem o último tratamento necessário dentro do sistema BuscaPé. Com essas informações agora é possível não somente publicar as ofertas no site mas também realizar estudos de mercado e montar os relatórios a serem comercializados pelo *Retail Monitor*.

Vale dizer aqui que esse último processo de vinculação de uma oferta à um Id Único referente a um produto é, neste ponto do trabalho, de interesse quase que exclusivo da unidade *Retail Monitor*. Existem poucas ferramentas que se utilizam dessa informação a não ser as que geram relatórios e auxiliam na consolidação de estudos e pesquisas.

Na página a seguir é apresentado um diagrama que resume todo o processo de captura tratamento e utilização das informações pelo BuscaPé.

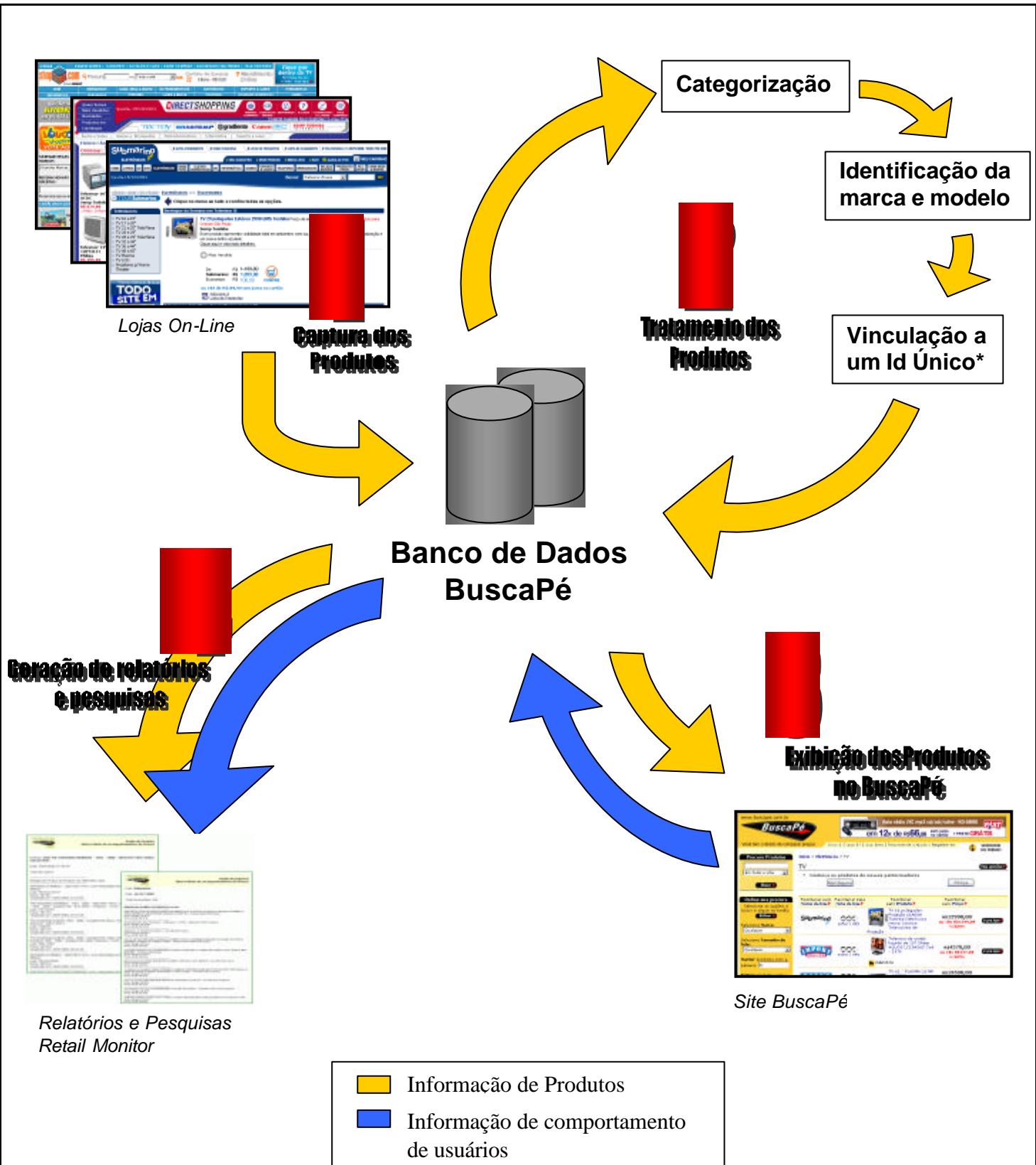


Fig. 4.5.3 - Fluxograma de Processos BuscaPé
Elaborado pelo autor

* O produto não precisa ser associado a um ID Único para ser exibido no site, esse ‘vínculo único’ do produto permite a realização dos levantamentos para os relatórios e pesquisas

4.5.2 O problema da perda de vínculo

Quando um lojista cria uma oferta nova, esta passa por todos os processos de tratamentos descritos anteriormente até a vinculação a um Id Único (se for necessária para a geração de um relatório ou de um estudo).

Com o passar dos dias o lojista altera o preço da oferta conforme sua necessidade, e enquanto a descrição não for modificada o sistema do BuscaPé saberá reconhecer aquela oferta como já existente (e portanto já categorizada, vinculada a um Id Único e com a marca e o modelo do produto identificados) e realizará apenas uma atualização do preço daquela oferta, ou seja ela não precisará passar pelos processos de tratamento.

Agora, se por algum motivo o lojista modificar a descrição da oferta (basta modificar uma única letra) o sistema não irá reconhecê-la e irá classificá-la como se fosse uma nova oferta, submetendo-a novamente à todos os processos de tratamento.

Bom, então e que aconteceu com a oferta antiga?

Ela foi considerada como descontinuada, ou seja, como se o lojista tivesse tirado aquele produto da sua prateleira. E o sistema entende que se o lojista não mais comercializa uma oferta, esta deverá deixar de aparecer tanto no site quanto nos relatórios de acompanhamento de preço. Esse fato é denominado como perda de vínculo de uma oferta.

E para evitar que isso ocorra, e evitar que a informação passe novamente pelos processos de tratamento, foi desenvolvido o processo de recuperação do vínculo.

Este processo ocorre em duas etapas diferentes: uma dedicada à recuperar as informações sobre a categoria, marca e modelo do produto da oferta, pois recuperadas essas informações a oferta já pode ser novamente publicada no site. E a outra etapa é a recuperação do vínculo do Id Único para que esta oferta possa aparecer novamente nos relatórios e estudos do *Retail Monitor*.

4.5.3 As ferramentas do Retail Monitor

Bom, até agora foram identificados três processos exclusivos do *Retail Monitor*

1. Vinculação da oferta a um Id Único referente a um produto
2. Recuperação de perda do vínculo de uma oferta a um Id Único

3. Geração de relatórios e estudos

Para cada um desses processos existe um conjunto de ferramentas exclusivas que são descritas brevemente a seguir:

Para que o operador vincule uma oferta a um Id Único, ele precisa primeiro saber se esse Id Único já existe (pois talvez já tenha sido criado anteriormente para vincular uma oferta de uma outra loja) ou se ele terá que criar um Id novo.

Para isso existe uma área na Intranet da empresa com páginas dedicadas somente à essas atividades de procura por um Id Único e criação de um novo Id.

Resolvido este problema, ou seja o operador já sabe qual o Id Único que deve ser vinculado à oferta ele precisa de uma ferramenta para realizar essa vinculação. Ele poderá proceder de duas maneiras: continuar utilizando as páginas e *links* da Intranet (que são consideradas lentas e um pouco confusas) ou utilizar um desenvolvido especialmente para essa etapa do processo chamado “Para o Cabral” (que apresenta uma interface para a vinculação mais simples e mais rápida).

Alvo	Id_Único	Preço Min	Preço Max	Produto	Id_Categ	Id_Emp	Abrir	Del. Categ	Ir para o Link	Via Empresa
Tudo Faz				R\$		81		Total: 257		
True	17,99	10.000 Manias - MTV Unplugged 416 (CD)			2921	2921	81		www.americones.com.br/logi	
True	27,99	Alanis Morissette - MTV Unplugged 870 (CD)			2921	2921	81		www.americones.com.br/logi	
Falso	31,99	Alejandro Sanz - MTV Unplugged 38896 (CD)			2921	2921	81		www.americones.com.br/logi	
True	16,99	ANP - ANP Brasil MTV 33175 (CD)			2921	2921	81		www.americones.com.br/logi	
True	22,99	ANP MTV 2 58004 (CD)			2921	2921	81		www.americones.com.br/logi	
True	112,99	Aspirador Ultra SmartVac - Electrolux 29197			119	119	81		www.americones.com.br/logi	
Falso	19,99	Baby Feliz - TV Kids - Gemini 102555			4011	4011	81		www.americones.com.br/logi	
Falso	54,99	Bandejão p / Cana / TV 49x34cm - Artesanal 49200			4262	2737	81		www.americones.com.br/logi	
True	22,99	Barbie Merrelho - Balada MTV 1629 (CD)			2921	2921	81		www.americones.com.br/logi	
True	14,99	Cássia Eller - Acústico MTV 33821 (CD)			2921	2921	81		www.americones.com.br/logi	
True	8,99	Davimbo Nier p / TV / Vídeo - Forceline 80752			2829	2829	81		www.americones.com.br/logi	
True	1,99	Davimbo Nier p / TV / Vídeo In 300 Dif 75 - Forceline 80754			2829	2829	81		www.americones.com.br/logi	
True	29,99	CD Charlie Brown Jr. - Acústico MTV 102643			2921	2921	81		www.americones.com.br/logi	
Falso	21,99	CD - Daniela Mercury - MTV Ao Vivo - Eletrônico - Lançamento 78614			2921	2921	81		www.americones.com.br/logi	
Falso	23,99	CD Jota Quest - MTV ao Vivo 96731			2921	2921	81		www.americones.com.br/logi	
Falso	19,99	CD Kid Abelha - Acústico MTV - Bateria 55601			2921	2921	81		www.americones.com.br/logi	
Falso	21,99	CD Marine Lina - Acústico MTV - Lançamento 81257			2921	2921	81		www.americones.com.br/logi	
True	29,99	Charlie Brown Jr. - Acústico MTV 102643 (CD)			2921	2921	81		www.americones.com.br/logi	
Falso	22,99	Didade Negra - Acústico MTV 43712 (CD)			2921	2921	81		www.americones.com.br/logi	
True	61,99	Conversor Externo PC p / TV Game Show - PixeMovi 39850			35	35	81		www.americones.com.br/logi	
True	27,99	Daniela Mercury - MTV Ao Vivo - Eletrônico 78614 (CD)			2921	2921	81		www.americones.com.br/logi	
True	1795	46,99 DVD Alejandro Sanz - MTV Unplugged 56321			2922	2922	81		www.americones.com.br/logi	
True	254	36,99 DVD Alice In Chain - MTV Unplugged - REGIÃO 1 20523			2922	2922	81		www.americones.com.br/logi	
True	36,99	DVD BabyAloe MTV Unplugged MTV 1997 37676			2922	2922	81		www.americones.com.br/logi	
True	29,99	DVD Bjork - Nür Unplugged & My Live 50618			2922	2922	81		www.americones.com.br/logi	
True	34,99	DVD Bryan Adams Unplugged MTV 33948			2922	2922	81		www.americones.com.br/logi	
True	34,99	DVD Capital Inicial Acústico MTV 26990			2922	2922	81		www.americones.com.br/logi	
True	39,99	DVD Cássia Eller - Acústico MTV 34722			2922	2922	81		www.americones.com.br/logi	
Falso	38,99	DVD Charlie Brown Jr. - Acústico MTV 102644			2922	2922	81		www.americones.com.br/logi	
True	39,99	DVD Daniela Mercury - MTV ao Vivo-Eletrodoméstico 96722			2922	2922	81		www.americones.com.br/logi	
True	29,9	DVD EDtv 79232			2922	2922	81		www.americones.com.br/logi	
True	2823	40,99 DVD Gal Costa - Acústico MTV 40951			2922	2922	81		www.americones.com.br/logi	
True	34,99	DVD Gilberto Gil - Acústico MTV 36426			2922	2922	81		www.americones.com.br/logi	
True	41,99	DVD Jorge Ben Jor - Acústico MTV 51493			2922	2922	81		www.americones.com.br/logi	
True	6741	49,9 DVD Jota Quest - MTV ao Vivo 100354			2922	2922	81		www.americones.com.br/logi	
True	42,9	DVD Kid Abelha Acústico MTV 58900			2922	2922	81		www.americones.com.br/logi	

Fig. 4.5.4 - O Software “Para o Cabral”

Fonte: BuscaPé

Para recuperar vínculos perdidos, o operador utiliza as mesmas duas ferramentas, que apresentam um problema crucial: tornam a realização dessas operações muito lenta pois os processos ficam fragmentados entre as páginas da Intranet ou mesmo entre a Intranet e o *software* “Para o Cabral”.

Isso ocorreu pelo fato de que esses sistemas foram desenvolvidos às pressas, para atender a uma demanda imediata e nenhuma das duas ferramentas passou por um processo completo de desenvolvimento, apresentando falhas de usabilidade e até mesmo de lógica de funcionamento.

O processo de geração dos relatórios também está fragmentado em duas partes, uma na Intranet da empresa e outra em pequenos *softwares*.

A parte da Intranet engloba toda a configuração dos relatórios que serão gerados (escolha da lista de produtos e lojas, definição de regras para o *Dynamic Pricing*, etc.) e os *softwares* são apenas o botão de *start* da geração dos relatórios.

Por fim, um processo que não foi relacionado anteriormente (mas que foi constantemente citado) é o de geração de estudos e pesquisas, que são divulgados normalmente em forma de *releases* para a imprensa.

Não existem ferramentas especiais para esse processo, dados que ele não segue o mínimo de padronização e não possui uma periodicidade que demande um conjunto de ferramentas. Normalmente são utilizados apenas recursos como *queries* (consultas) na base dados do BuscaPé, editores de texto e planilhas eletrônicas.

Com isso encerramos a parte de descrição do funcionamento da empresa e da unidade de negócio, o próximo capítulo trata da apresentação do setor e do mercado do qual o *Retail Monitor* faz parte



A Internet e o e-commerce

Neste capítulo são apresentados dados sobre o setor e o mercado onde a empresa atua. Está dividido nos seguintes tópicos: a Internet no Brasil, a experiência de compra pela Internet, o e-commerce brasileiro e o mercado de inteligência competitiva em e-commerce.

5.1 A Internet no Brasil

Há 5 anos atrás não se sabia ao certo quantos brasileiros estavam conectados na Internet, muito menos o que estes internautas faziam quando conectados à rede mundial de comunicação.

Isso mudou, hoje diversas empresas dedicam parte do seu tempo e recursos ao estudo do comportamento do brasileiro que está conectado à Internet. Alguns exemplos que podem ser citados são: IBOPE e-Ratings (associação entre o IBOPE e a empresa de pesquisa americana ACNielsen), e-Bit, Câmara e-Net e o próprio BuscaPé.

Essas empresas fornecem números importantes para a compreensão de como o brasileiro enxerga e utiliza a Internet, possibilitando às empresas virtuais uma melhor utilização de seus esforços a possibilidade de atingir lucros e receitas maiores.

A seguir são apresentados dados que retratam o panorama atual da Internet no Brasil em comparação com outros países.

O Brasil possui hoje uma **população de 170 milhões de pessoas**, destas apenas **14 milhões aproximadamente possuem acesso à Internet** (Fonte: IBOPE e-Ratings, 2002). Esse número supera as estatísticas de países europeus como a França e Espanha e chega perto dos números da Itália, porém não faz sombra aos **Estados Unidos** que possui a maior população conectada do mundo, responsável por **50% de todos os usuários da Internet do planeta**.

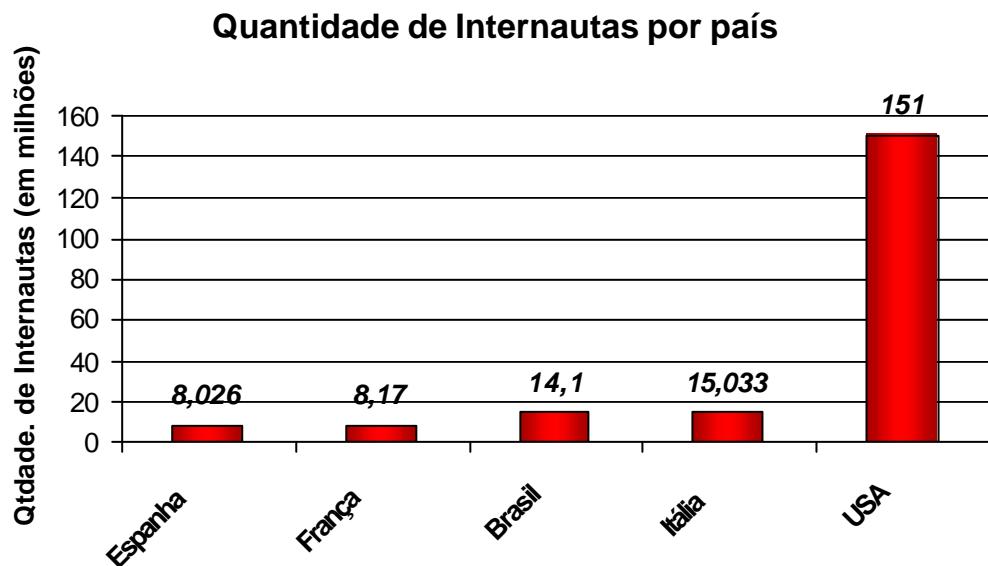


Gráfico 5.1.1 - Quantidade de Internautas por país

Fonte: IBOPE e-Ratings, 2002

Destes 14 milhões de Internautas brasileiros, **55% (aproximadamente 8 milhões)** acessam a Internet todo mês gerando um intenso tráfego pelos principais sites que chegam a ter visitas de 5 milhões de pessoas por mês (62% dos 8 milhões que visitam a Internet).



Gráfico 5.1.2 - Internautas por mês no Brasil

Fonte: IBOPE e-Ratings, 2003

O tempo que o Internauta brasileiro gasta por mês navegando na Internet é dos mais altos do mundo: **10 horas e 47 minutos em média** (IBOPE e-Ratings, 1º Sem/2003). Duas faixas etárias apresentam um desempenho extremamente positivo: os jovens de 12 a 17 anos (que navegam 13 horas e 20 minutos em média) e os adultos entre 25 e 34 anos (com 13 horas e 47 minutos). Os jovens brasileiros navegam mais tempo da Internet do que os franceses, ingleses e espanhóis:

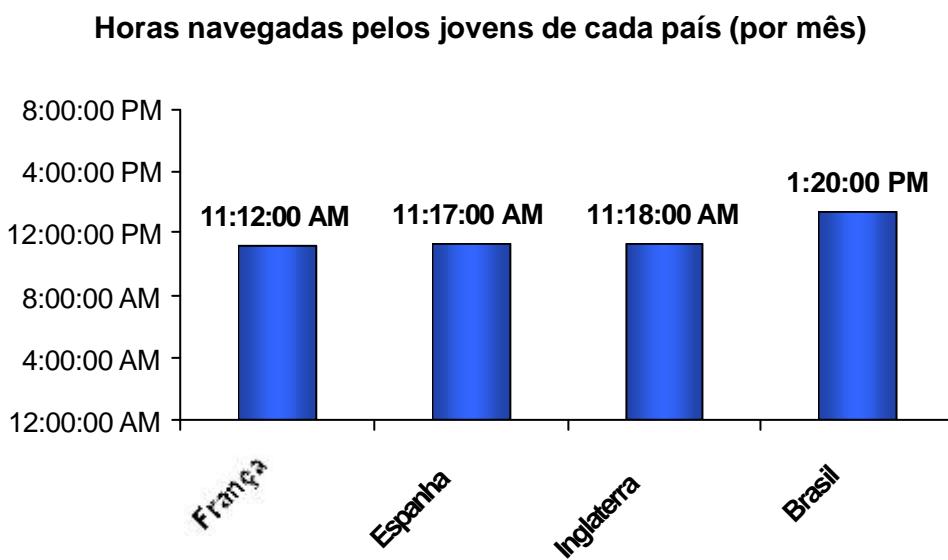


Gráfico 5.1.3 - Horas navegadas pelos jovens de cada país

Fonte: IBOPE e-Ratings, 2003

A variedade de serviços oferecidos na Internet é grande: troca de mensagens por e-mail, serviços de informação (agências de notícias, sites de jornais e revistas, etc.), comercialização de produtos, venda de passagens aéreas, pacotes turísticos, etc.

O crescimento dos números desses serviços é impressionante e superam, de longe, porcentagens de 20% e 30% por ano (tidas como boas margens de crescimento de indústrias tradicionais). Porém no começo a expectativa era que esses números fossem ainda maiores de são atualmente.

Essa expectativa inicial exagerada sobre os serviços da Internet ficou conhecida como “A bolha”, e teve como características principais um otimismo excessivo, um grande número de empresas “ponto.com” abertas em pouco tempo e altos valores de investimento para estas empresas. Esse panorama ajudou a aumentar a quantidade de especulações nas bolsas de todo o mundo em torno dessas empresas virtuais.

Com o passar do tempo, foi-se percebendo que a Internet não era a mina de ouro que quase todos acreditavam que fosse, e nem mesmo uma ferramenta de revolução mundial que mudaria de maneira expressiva o modelo de negócio das empresas ao redor mundo. Percebeu-se que a Internet era revolucionária apenas em alguns aspectos e que ela traria dinheiro somente para aqueles que estavam preparados e tinham compreendido quais os reais benefícios que a rede mundial de computadores poderia trazer para o mercado.

O resultado disso foi a quebra de um grande número de empresas virtuais no mundo inteiro, e o Brasil não ficou de fora, grandes portais, provedores de acesso gratuito, supermercados *on-line*, entre inúmeros outros tipos de empresas fecharam suas portas ou reduziram de maneira drástica sua atuação no mercado.

Hoje sobrevive no mercado virtual apenas empresas sólidas e com visão real das oportunidades que a Internet proporciona. Toda aquela especulação e euforia inicial já se dissolveram e restaram apenas estratégias e modelos de negócios desenvolvidos e bem planejados. A empresa que quiser entrar nesse mercado virtual hoje terá que estar tão bem preparada como se quisesse entrar no mercado tradicional.

5.2 O e-commerce brasileiro

Dentro dos serviços possíveis de serem prestados através da Internet um dos que mais deu certo foi, sem dúvida, a venda produtos através de lojas virtuais.

5.2.1 A experiência de compra pela Internet

Comprar um produto pela Internet com certeza é bem diferente do que comprar em uma loja tradicional. Primeiro porque não existe um contato físico com nenhuma pessoa ou com o produto que se deseja comprar, e somente em alguns casos o cliente conversa com uma pessoa através de uma interface eletrônica para tirar dúvidas ou fazer reclamações sobre algum pedido.

Outro fato que diferencia bastante a experiência da compra *on-line* para a compra tradicional é o intervalo de tempo entre o ato da compra do produto e a utilização do produto pelo cliente. No processo de compra tradicional o cliente sai da loja com produto e tem a possibilidade de utilizá-lo imediatamente, já na compra *online* o cliente deverá aguardar a entrega do produto, que pode demorar de um dia até alguns meses (dependendo de onde o cliente se encontra e da existência de problemas no processo de entrega).

O fato de uma loja virtual poder ser acessada de qualquer lugar do planeta e a qualquer hora do dia ou da noite, também diferencia a compra *online* da tradicional. Poucas são as lojas *offline* que atendem de madrugada e a maioria delas só vende se o cliente se deslocar até a loja (ainda existem algumas poucas que também fazem atendimento por telefone).

Outro fator que diferencia os dois processos de compras é a facilidade de acesso às informações, que é infinitamente superior no processo de compra *online*. Para adquirir informações sobre produtos, preços, condições de pagamento, etc, o cliente precisa apenas navegar por algumas páginas, clicar em alguns *links* e pronto. E com o surgimento dos sites de comparação de preços (como o próprio BuscaPé) ficou ainda mais fácil, pois estes reúnem informações de milhares de lojas virtuais em apenas um único *site*, agilizando o processo de decisão do consumidor.

Já no varejo tradicional, para se ter acesso a essas informações, o cliente deve se deslocar a cada uma das lojas, conversar com os atendentes, procurar em panfletos e anúncios ou ligar para as lojas. E ainda assim, ao final da pesquisa, ele terá em mãos a quantidade de informações que sua paciência e seus recursos permitirem coletar.

Ainda existem outros fatores, como a disposição de produtos para consumo por impulso, o medo de se efetuar pagamentos através dos mecanismos eletrônicos oferecidos pelas lojas virtuais, entre outros que diferenciam a experiência de compra *online* da *offline*, mas que não serão discutidos por não serem tão importantes quanto os citados até agora neste capítulo.

5.2.2 Panorama sobre o e-commerce

O e-commerce está em fase de amadurecimento no Brasil, o crescimento dos indicadores é impressionante e indica que ainda há muito que crescer até que se aproxime da fase madura e de saturação.

Ano passado o faturamento foi de R\$900 milhões consolidando um crescimento de 50% em relação à 2001, para esse ano o crescimento esperado é de 40%, fazendo com que o faturamento quebre a marca de R\$1 bilhão chegando à R\$1,2 bi.

Crescimento do faturamento - B2C

(excluindo venda de passagens aéreas, automóveis, e sites de leilão)

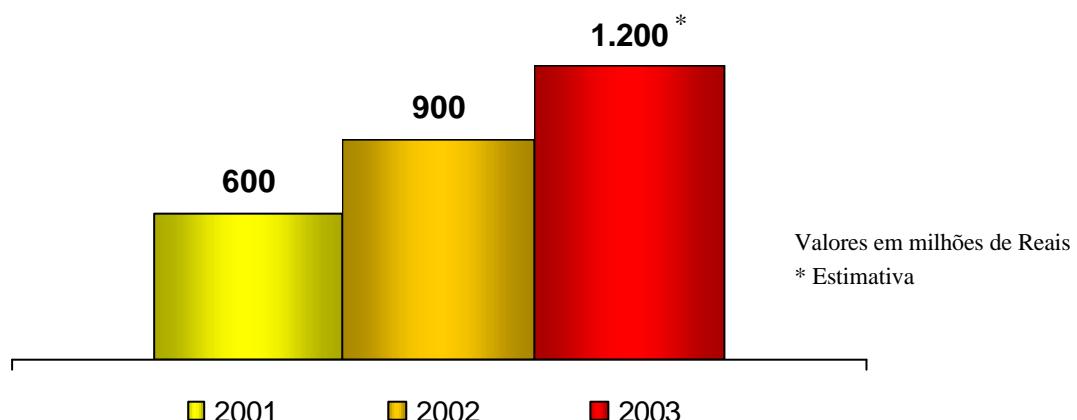


Gráfico 5.2.1 - Crescimento do Faturamento - e-commerce B2C

Fonte: Grupo de Pesquisas e-bit

A quantidade de consumidores que movimentam esse dinheiro cresce a cada dia. Dados apontam que no segundo semestre do ano passado existiam 1.4 milhões de e-consumidores, e que o crescimento desse número de Julho de 2001 até Julho de 2002 foi de 69% contra um crescimento de 17% na quantidade de internautas no mesmo período (Fonte: IBOPE e-Ratings, 2002).

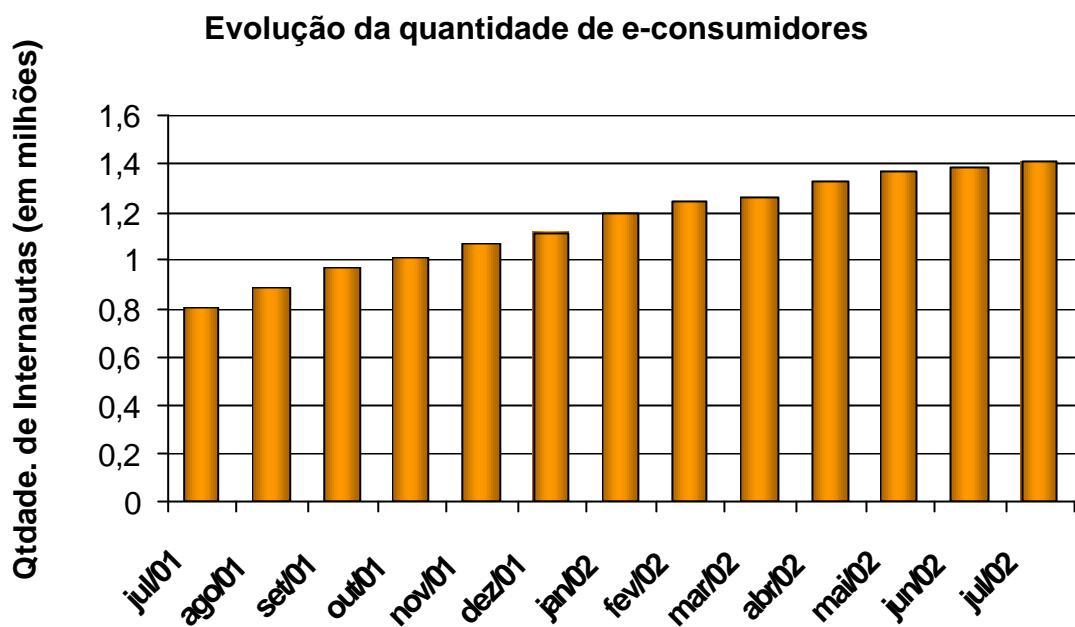


Gráfico 5.2.2 - Evolução da quantidade de e-consumidores

Fonte: IBOPE e-Ratings, 2002

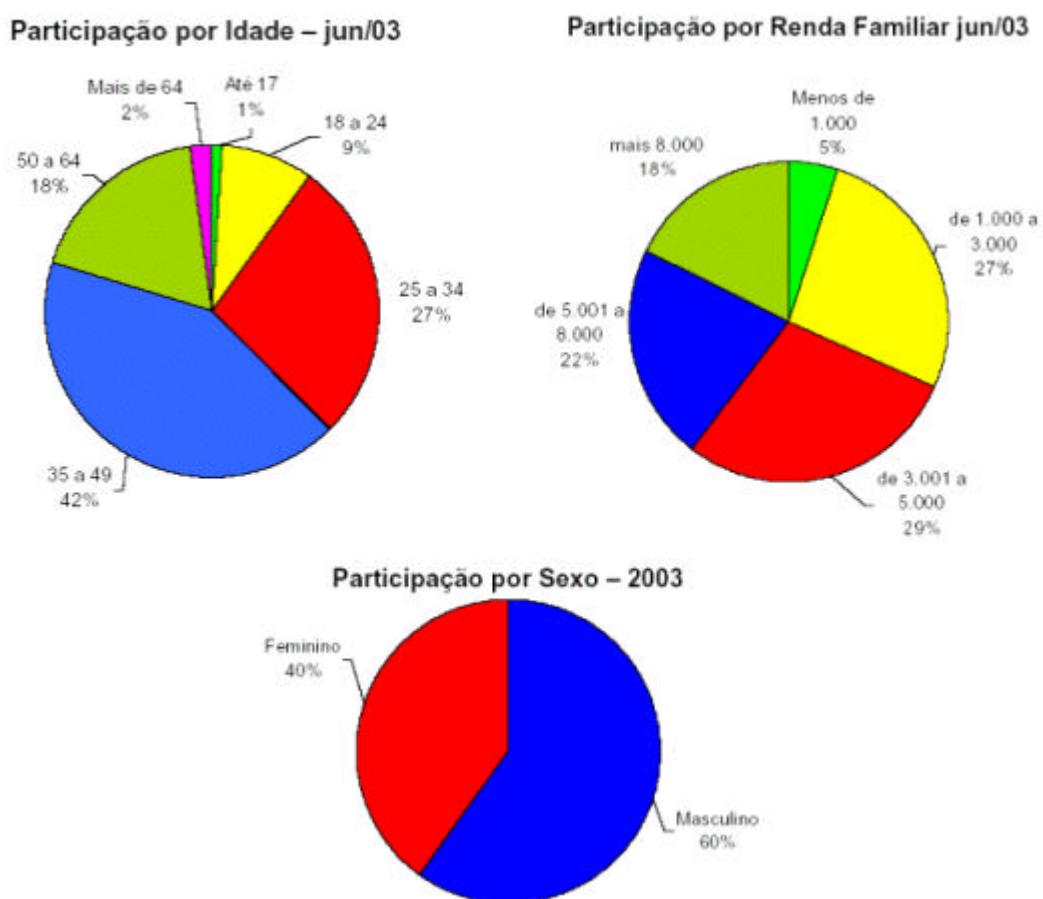


Gráfico 5.2.3 - Perfil dos e-consumidores brasileiros

Fonte: Grupo de Pesquisas e-bit (www.ebitmpresa.com.br), 2003

Esses consumidores são, em sua maioria, homens (60%) que possuem idade entre 25 e 49 anos (69%) e que possuem uma boa renda familiar (de R\$1000,00 – R\$5000,00 corresponde à 56% do total).

E eles costumam comprar a partir de um computador em seu trabalho e não em casa (talvez por poder aproveitar uma conexão mais veloz e segura) como é possível observar nos dois gráficos a seguir que mostram que as compras concentram-se ao longo da semana (em especial na segunda-feira) durante o horário comercial (entre 10 e 17 horas).

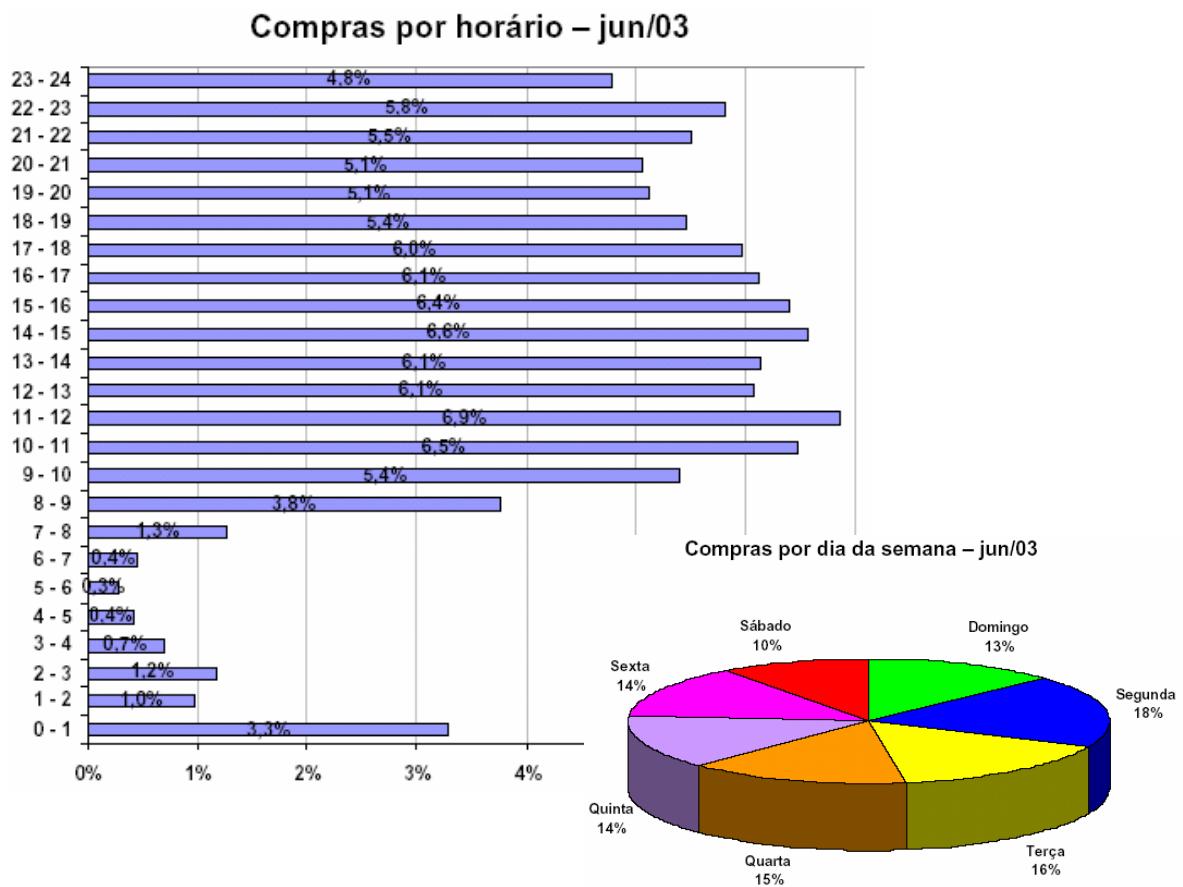


Gráfico 5.2.4 - Compras por horário e dia da semana – jun/03

Fonte: Grupo de Pesquisas e-bit (www.ebitmpresa.com.br), 2003

5.2.3 A inteligência competitiva em e-commerce

Não existem dados ou estudos sobre o mercado de inteligência competitiva em *e-commerce*, pouca coisa se sabe sobre a quantidade de informação é comercializada na forma de relatórios e estudos. Todas as informações coletadas sobre esse mercado o autor encontrou nos materiais das empresas concorrentes, e estas informações são apresentadas no capítulo de análises (cap. 7).



O Novo

Retail

Monitor

Neste capítulo são apresentadas as reestruturações que serão feitas na unidade Retail Monitor. O primeiro tópico apresenta o Plano Estratégico, que servirá de guia para as mudanças, em seguida são descritos os novos produtos, nova estrutura hierárquica e os novos processos e ferramentas.

6.1 *Plano Estratégico*

Depois de um ano de existência, a unidade *Retail Monitor* ainda não havia apresentado resultados expressivos de crescimento e nem dava sinais de que isso ocorreria dentro do próximo ano.

Tendo percebido isso o CEO do BuscaPé decidiu que era hora de realizar uma reestruturação na unidade, para que esta dentro de um ano apresentasse bons resultados e uma perspectiva de crescimento sólida e real.

6.1.1 *Panorama pré-reestruturação*

O papel do autor nessa história é o de desenvolver um novo plano estratégico de atuação da unidade e gerenciar todas as mudanças necessárias para que esse plano estratégico seja cumprido e as metas e objetivos sejam atingidos.

No começo de 2003 (época em que o autor foi contratado para trabalhar na empresa) o *Retail Monitor* contava com apenas dois clientes (HP e Extra), sendo que apenas a HP pagava pelos relatórios estratégicos enquanto que o Extra tinha ganhado um ano de assinatura de relatórios durante negociações com a área comercial para expor seus produtos no site do BuscaPé.

O histórico de clientes tinha apenas mais uma loja, a Saraiva. Mas que já tinha cancelado o recebimento por julgar os relatórios como sendo de baixa qualidade.

A mensalidade das assinaturas variavam entre R\$ 1000,00 e R\$ 2000,00 para esses clientes, e sempre era cobrada uma quantia para a configuração inicial do sistema de geração de relatórios.

A quantidade de pequenos sistemas e programas que gerenciavam as configurações dos relatórios era muito grande, a deficiência no funcionamento desses sistemas também era notável. A maioria das deficiências é referente à recuperação de vínculos perdidos, pois se torna extremamente demorado (e custoso) através desses sistemas descobrir quais produtos perderam o vínculo a um Id Único prejudicando de maneira considerável a qualidade dos relatórios comercializados.

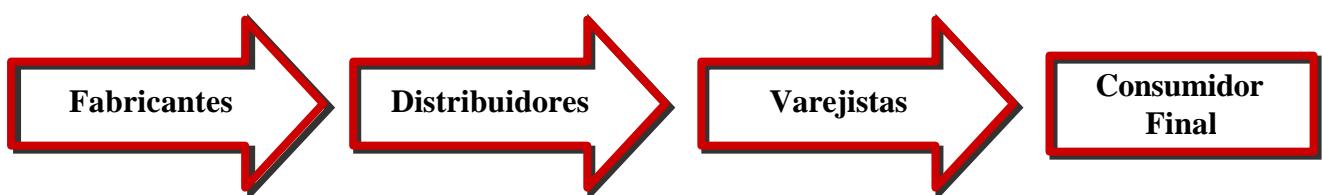
A estrutura hierárquica simples e reduzida, apresentada no capítulo 4 - Figura 4.4.1, sobrecarregava o gerente de Novos Negócios, pois este tinha que usar muito do seu tempo realizando tarefas de que seriam de responsabilidade de um operador, além das tarefas de sua responsabilidade como entrar em contato com possíveis clientes, promover os produtos do *Retail Monitor*, desenhar e gerenciar a implementação das ferramentas necessárias,

configurar o sistema de geração de relatório, formatar os relatórios gerados para que estes ficassesem organizados e com um aspecto apresentável, etc.

Diante deste panorama e com a necessidade de atrair novos clientes para a unidade o autor, junto com o CEO, decidiu que seria necessário primeiro definir quem seriam esses novos clientes e então deveria ser definido como as necessidades desses novos clientes seriam atendidas e qual a estrutura interna necessária para produzir e entregar os produtos que atendam à essas necessidades.

6.1.2 Os novos clientes

Analisando os participantes da cadeia de valor dos produtos comercializados no mercado *online* é possível levantar ao seguinte diagrama:



*Fig. 6.1.1 - Participantes da cadeia de valor no e-commerce
Elaborado pelo autor*

O site do BuscaPé se localiza entre “Varejistas” e “Consumidor Final” agindo como mecanismo de busca que leva o consumidor final até as lojas virtuais dos varejistas. Pode-se então chegar à conclusão de que o *Retail Monitor* possui três tipos de clientes potenciais: varejistas, distribuidores e fabricantes.

Varejistas

Os varejistas são os participantes da cadeia que estão em contato direto com o consumidor final e por isso possuem acesso à informações sobre o comportamento dele (como por exemplo qual produto é o mais vendido, quais as condições financeiras preferidas por ele, etc.), e pelo contato direto com os distribuidores o varejista consegue ter uma idéia de como estão os concorrentes (por exemplo, se os distribuidores facilitam muito as condições de compra dos produtos pode ser sinal de que os outros varejistas não estão fazendo estoque) .

Porém, é importante observar que o pequeno varejista não possui muita estrutura de acesso à essas informações e nem tempo para analisar e tomar decisões em cima delas. O dia-a-dia desse tipo de varejista é normalmente muito corrido e sempre sob pressão para conseguir pagar a folha de funcionários, honrar suas dívidas com distribuidores, etc.

Sendo que apenas o grande varejista consegue coletar e analisar com calma as informações e tomar decisões baseadas nelas.

Outros dois pontos em que o grande e o pequeno varejista diferem são: poder de compra e poder de negociação, que são diretamente proporcionais ao tamanho do varejista, fazendo com que o grande varejista, apesar de possuir condições de comprar dos relatórios estratégicos, possua um estilo de negociação agressivo forçando a margem de lucratividade dos produtos para baixo.

Já o pequeno varejista não possui muito poder de negociação, mas também não tem dinheiro para pagar um preço elevado em um relatório estratégico, o que também força a margem de lucratividade para baixo.

Mas o pequeno varejista possui uma necessidade menor de informações, tornando mais fácil a produção de um produto que atenda a essas necessidades, diferente do grande varejista que possui uma enorme necessidade de informações e coloca a empresa fornecedora sempre sob pressão para que realize o atendimento dessa necessidade.

Portanto conclui-se que os grandes varejistas não são bons clientes potenciais, e se existir um produto padronizado que permita a prática de margens de lucro modestas os pequenos varejistas tornam-se bons clientes potenciais.

Distribuidores

Os distribuidores se localizam bem ao centro da cadeia, não possuindo quase nenhum contato com o consumidor final, e a bem a verdade é que este participante não se importa muito com as necessidades dos consumidores, em sua filosofia os varejistas é que desempenham esse papel, sendo que a sua função fica sendo apenas realizar o intermédio entre os fabricantes e varejistas.

Outro ponto que não favorece a escolha desse participante como um cliente potencial é o seu altíssimo poder de negociação que normalmente vem acompanhado de um estilo ainda mais agressivo de negociação do que os grandes varejistas.

Assim sendo classificamos este participante como não sendo um bom cliente potencial.

Fabricantes

Os fabricantes são os participantes que estão mais distantes dos consumidores finais, e que possuem um grande interesse nas informações sobre esses que são a ponta final da cadeia de valor, pois são para esses consumidores finais que os produtos são desenvolvidos pelos fabricantes e é para eles que a sua marca deve ter valor.

Eles possuem contato direto apenas com os distribuidores, então não possuem um fácil acesso à informações como: preço final de venda praticado pelos varejistas, quais produtos são os mais procurados, quais as marcas mais valorizadas , quais condições comerciais preferidas, etc.

Somado a tudo isso está o alto poder de compra deste participante, que supera várias vezes o poder do distribuidor ou do grande varejista.

Pelo grande interesse, difícil acesso às informações e pelo alto poder de compra dos fabricantes, podemos classificá-los como bons clientes potenciais para o *Retail Monitor*

6.1.3 *Promoção e Vendas*

Por escolha estratégica do CEO, o *Retail Monitor* não deve competir no mercado por preço, e sim por diferenciação.

Portanto a imagem que todas as ações e produtos devem passar é de alta qualidade e diferenciação, transmitindo a idéia de um produto *premium* e de alto valor agregado.

Todos os contatos com os clientes devem ser diferenciados, onde a unidade se põe inteiramente à disposição para solucionar seus problemas e atender suas necessidades. Se o contato for via telefone o ambiente deve ser silencioso e o vendedor deve ser cortês no seu discurso e atencioso na sua postura. Reuniões devem ser de preferência no escritório do cliente com materiais de amostra do produto.

Não deve ser utilizado em momento algum um discurso apelativo, pois na cabeça do cliente o produto tem que ser tão bom que a única barreira que esteja impedindo a compra seja o preço.

Devem concedidas facilidades iniciais para promover a venda do produto como por exemplo 3 meses de mensalidade gratuita ou vantagens em outras negociações comerciais com o BuscaPé.

É importante que toda a estrutura da unidade esteja alinhada com esta mentalidade para que nenhuma incoerência seja percebida pelo cliente durante todo o tempo em que estiver recebendo os relatórios estratégicos.

6.2 Novos Produtos

Para que os novos clientes potenciais sejam alcançados dentro da imagem de um produto *premium* foram desenvolvidos dois novos tipos de relatórios de acompanhamento de preço: um relatório padrão por categoria de produto (que tem como alvo os pequenos varejistas) e um relatório de posicionamento de marca (que tem como alvo os fabricantes).

Os dois produtos antigos “Levantamento periódico de preços” e “*Dynamic Pricing*” foram reunidos em um único relatório que mantém o nome de “Levantamento Periódico de Preços”. O relatório de “Habitos e Tendências de Consumo” deverá continuar a ser comercializado sem alterações, pois já está alinhado com a nova abordagem estratégica do *Retail Monitor*.

O “Alerta de Acompanhamento e Variação de Preços” não será remodelado nessa reestruturação, e deverá ser tirado de circulação do mercado. Para um reposicionamento deste produto seria necessária apenas uma remodelagem do visual e das informações, o conceito não precisa ser reformulado pois está alinhado com a idéia de produto *premium*. O que talvez ajude este reposicionamento seria uma associação deste produto com algum dos outros relatórios comercializados como se fosse um produto complementar.

Todos os relatórios devem ser elegantes com as informações dispostas de maneira clara e fácil de entender. Deverão continuar sendo gerados em planilhas ‘.xls’ e com botões que facilitem a navegação do cliente por entre as informações. Quando possível deverão conter consolidações e análises de interesse do cliente.

6.2.1 Relatório dos produtos mais procurados por categoria

Este relatório trará uma relação dos produtos mais clicados de uma categoria de produtos (exemplo: eletrônicos, eletrodomésticos, informática, CDs, etc.), ele será padronizado para todos os clientes (não permitirá nenhuma personalização).

Será enviado de duas a três vezes por semana, e terá uma atualização quinzenal da relação dos produtos mais clicados.

Será cobrado um valor fixo mensal por categoria, com descontos progressivos caso o cliente deseje adquirir o relatório de mais de uma categoria. Um valor inicial estimado do valor desse produto para o cliente seria de R\$ 500,00 / mês por categoria.

Inicialmente o relatório irá trazer os 100 produtos mais clicados do período de 15 dias e estará disponível apenas para as 6 categorias consideradas mais rentáveis do *e-commerce* (eletrônicos, eletrodomésticos, informática, CDs, DVDs e Livros).

Ele deverá ser enviado gratuitamente durante os três primeiros meses para todos os clientes do site de cada uma dessas 6 categorias em caráter puramente promocional e de divulgação do produto e da unidade de negócio. Depois desses 3 meses um vendedor deverá entrar em contato com os clientes para vender o produto que até então recebeu sem pagar nada.

Rank	Descrição	Direct Shop	Ponto Frio	Submarine	Extra.com	Magazine	Americana	Shopline	FastShop	Lojas Arno	Preço	Lojas
		n/a	1.729,00	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	1.729,00	Submarino
10	1 AIR CONDICIONADO GREE PORTATIL 8.500 BTU - C	369,00	389,00	449,00	399,00	n/a	389,00	n/a	379,00	n/a	369,00	Direct Shopping
11	2 FORNO MICROONDAS PANASONIC PICCOLO	369,00	389,00	449,00	399,00	n/a	389,00	n/a	379,00	n/a	369,00	Americanas.com
12	3 AIR CONDICIONADO CONSUL 7.500BTUS - C	699,00	n/a	n/a	719,00	699,00	669,30	n/a	699,00	719,00	669,30	Americanas.com
13	4 AR CONDICIONADO BRASTEMP Frio 7500 BTU	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	-----
14	5 REFRIGERADOR BRASTEMP DURPLEX FROST	n/a	n/a	1.579,00	n/a	n/a	n/a	n/a	1.699,00	n/a	1.579,00	Extra.com.br
15	6 AR CONDICIONADO ELGIN EJQ 8.000 BTUS	n/a	n/a	n/a	669,00	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	669,00	Extra.com.br
16	7 REFRIGERADOR DURPLEX FROST FREE BOSCH	n/a	2.237,00	n/a	n/a	2.349,30	n/a	n/a	2.229,00	n/a	2.229,00	Lojas Arno
17	8 LAVADORA ROUPAS ELECTROLUX 8KG - LN	1.269,00	1.149,00	1.149,00	1.149,00	1.149,00	1.149,00	n/a	1.149,00	1.129,00	1.129,00	Lojas Arno
18	9 AIR CONDICIONADO SPRINGER FREQUENTE	n/a	n/a	n/a	1.699,00	n/a	n/a	n/a	1.799,00	n/a	1.699,00	Magazine Luiza
19	10 FORNO MICROONDAS ELECTROLUX 27 LTS	n/a	n/a	n/a	429,00	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	429,00	Extra.com.br
20	11 REFRIGERADOR ELECTROLUX 254 LTS - CDE	n/a	n/a	599,00	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	599,00	Extra.com.br
21	12 LAVADORA ROUPAS BRASTEMP BKO ADVANCE	959,00	n/a	n/a	999,00	n/a	n/a	n/a	1.089,00	n/a	959,00	Ponto Frio
22	13 LAVADORA DE ROUPAS ARNO WASHING M	429,00	n/a	379,00	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	379,00	Submarino
23	14 FOGÃO DAKO LUNA 4 BOCAS	n/a	n/a	239,00	n/a	239,00	259,30	n/a	n/a	n/a	239,00	Submarino , Magaz
24	15 LAVADORA ROUPAS ELECTROLUX TOPS 8KG	n/a	n/a	899,00	1.359,00	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	899,00	Extra.com.br
25	16 AR CONDICIONADO ELECTROLUX 10.000 BTU	1.069,00	n/a	n/a	979,00	n/a	1.049,00	n/a	n/a	n/a	979,00	Extra.com.br
26	17 AIR CONDICIONADO SPRINGER SILENTIA - FC	795,00	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	795,00	Direct Shopping
27	18 LAVADORA ROUPAS CONSUL 4KG - CM214	n/a	n/a	n/a	749,00	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	749,00	Magazine Luiza
28	19 BEBEDOURO LATINA - 3,3	n/a	319,90	349,00	299,00	299,00	379,30	n/a	n/a	n/a	329,00	299,00
29	20 LAVADORA ROUPAS BRASTEMP 8KG - BMF	1.099,00	1.299,00	1.279,00	n/a	1.279,00	n/a	n/a	1.199,00	1.199,00	1.099,00	Ponto Frio
30	21 FORNO MICROONDAS ELECTROLUX - ME27S	n/a	n/a	n/a	397,00	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	397,00	Extra.com.br
31	22 REFRIGERADOR ELECTROLUX DF37 355L 1	1.839,00	n/a	1.899,00	1.699,00	1.899,00	1.879,90	n/a	n/a	n/a	1.879,90	Extra.com.br
32	23 REFRIGERADOR ELECTROLUX 130 LT - R130	649,00	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	649,00	Direct Shopping
33	24 REFRIGERADOR CONTINENTAL 223 LTS - RC	n/a	n/a	759,00	599,00	n/a	759,00	n/a	n/a	n/a	598,00	Extra.com.br
34	25 REFRIGERADOR ELECTROLUX FROST FREE 4	2.099,00	n/a	2.129,00	2.049,00	2.199,00	2.149,90	n/a	1.999,00	2.159,00	1.999,00	FastShop
35	26 FORNO MICROONDAS BRASTEMP JETDEFRO	499,00	469,00	489,00	459,00	499,00	529,90	499,00	499,00	484,24	459,00	Extra.com.br

Fig. 6.2.1 - “Relatório padrão dos produtos mais procurados por categoria”

Fonte: BuscaPé

6.2.2 Relatório de levantamento periódico de preços

Esse relatório é a junção do antigo “Levantamento Periódico de Preços” e do “Dynamic Pricing”. Ele receberá apenas um *design* novo (igual ao do “Relatório padrão dos produtos mais procurados por categoria”), algumas consolidações novas de informações e continuará permitindo personalizações.

A função deste relatório será atender àquele pequeno varejista que está crescendo e precisa de um relatório mais completo e mais personalizado do que o padronizado por categoria. Deverá atender também o grande varejista que estiver disposto a pagar um preço *premium* pelo produto.

EXTRA.19.08.2003.xls								
Arquivo Editar Exibir Inserir Formatar Ferramentas Dados Janela Ajuda								
Digit a pergunta								
C5	A 1699							
A	B	C	D	E	F	G	H	I
1 Código	Produto	CTIS	Fast Shop	Submarino	Imagen Rio	Americanas.com	Shoptime	Fa
2 5789564	IMPRESSORA EPSON STYLUS C43UX	269,00	299,00	299,00	320,00	n/a	n/a	
3 5576906	HP DESKJET 3320 (696) C8946C	n/a	299,00	249,00	259,00	n/a	249,00	n/a
4 5607396	HP DESKJET 3425 (696) C8958A	n/a	n/a	299,00	n/a	299,00	299,00	n/a
5 5643912	IMPRESSORA CANON S450	1699,00	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
6 4860341	LAVADORA DE ALTA PRESSÃO ELECTROLUX A	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
7 4773344	LAVADORA DE ROUPAS ELECTROLUX LM08A	1409,00	n/a	n/a	n/a	1259,90	n/a	n/a
8 4835608	LAVADORA DE ROUPAS FONTANA SUPER	389,00	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
9 9601444	LAVADORA ELECTROLUX LE750	1069,00	n/a	999,00	n/a	999,90	n/a	n/a
10 4736561	LAVADORA ELECTROLUX TOPBS 8KG 110V	n/a	n/a	1199,00	n/a	n/a	n/a	n/a
11 955720	LAVADORA ROUPAS AUTOMÁTICA CONSUL S1	949,00	n/a	949,00	849,00	n/a	n/a	n/a
12 5331024	LAVADORA ROUPAS BRASTEMP - BWQ06	n/a	1189,00	1299,00	n/a	1199,90	n/a	n/a
13 5330270	LAVADORA ROUPAS BRASTEMP 8KG - BWF08	n/a	1049,00	1299,00	n/a	1199,90	n/a	n/a
14 4775799	LAVADORA ROUPAS ELECTROLUX LK8 - LM08	1289,00	1125,00	n/a	1099,00	1149,90	n/a	1
15 861007	LIQUIDIFICADOR ARNO MAGICLEAN WWW3	n/a	79,90	89,90	89,90	89,99	n/a	n/a
16 950626	LIQUIDIFICADOR BRANCO WALITA TWIST LO	n/a	n/a	n/a	59,90	52,99	52,90	n/a
17 4483113	LIQUIDIFICADOR WALITA LIQUA FILTER LOQ	n/a	n/a	91,90	n/a	n/a	n/a	n/a
18 5093922	MAQUINA DE CORTAR CABELO HYATS VICINI	n/a	49,90	n/a	n/a	54,90	59,00	n/a
19 4146209	MICRO SYSTEM GRADIENTE AS 20/2	n/a	n/a	n/a	539,00	n/a	n/a	n/a
20 4620525	MICROONDAS BRASTEMP JETDEFROST 27L -	499,00	489,00	499,00	499,00	529,90	n/a	
21 5517244	MICROONDAS PANASONIC JR BROWNER NNG	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
22 843140	MINIFORNO WALITA FN24	n/a	n/a	179,90	189,00	n/a	179,90	n/a
23 4019633	MONITOR 15" SVGA COLOR	n/a	n/a	499,00	n/a	n/a	n/a	n/a
24 5133086	MONITOR 17" FLATRON - E701S	n/a	n/a	759,00	n/a	n/a	n/a	n/a
25 5556212	MULTIFUNCIONAL HP OFFICEJET PSC 2210	n/a	1499,00	1499,00	n/a	1499,00	1499,00	1
26 4987451	PROCESSADOR WALITA MASTER PA011 110V	n/a	194,90	n/a	n/a	199,90	n/a	n/a
27 4763079	PROCESSADOR WALITA MASTER SMART PRO	n/a	539,90	399,90	n/a	519,90	519,00	n/a
28 5094226	RECEIVER P/ HOME THEATER COM DTS SONY	n/a	n/a	899,00	860,00	849,90	n/a	
29 531644	REFRIGERADOR BOSCH GLASS LINE KSV47 4	n/a	n/a	1694,00	1539,00	1569,90	n/a	1
30 5584000	REFRIGERADOR BRASTEMP BRD47B 43ZL 110	n/a	n/a	1699,00	n/a	1699,90	n/a	n/a
31 5577712	REFRIGERADOR BRASTEMP BRM44B FROST FI	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
32 4554479	REFRIGERADOR BRASTEMP BR035 33ZL 110V	n/a	n/a	1219,00	n/a	1259,90	n/a	n/a
33 921541	REFRIGERADOR COMPACTO CONSUL 45 LTS	n/a	n/a	549,00	n/a	569,90	479,00	n/a
34 5549627	REFRIGERADOR CONSUL 240 LTS - CRC24	689,00	n/a	689,00	n/a	n/a	n/a	n/a
35 858168	REFRIGERADOR CONSUL CRTB08C 76L 110V	n/a	n/a	599,00	n/a	n/a	n/a	n/a
36 5610938	REFRIGERADOR CONTINENTAL RSV460 446L	n/a	n/a	1399,00	n/a	1399,90	n/a	n/a
37 4235491	REFRIGERADOR ELECTROLUX DF35 35ZL 110V	1589,00	n/a	1599,00	n/a	1599,90	n/a	n/a
38 4333227	REFRIGERADOR ELECTROLUX DFS37 35SL 110V	1839,00	n/a	n/a	n/a	1879,90	n/a	n/a

Fig. 6.2.2 - Antigo “Levantamento periódico de preços”

Fonte: BuscaPé

Microsoft Excel - TOP ELETROD - 16.10.2003.xls

Arquivo Editar Inserir Formatar Parâmetros Quadro Janelas Ajuda

Anal Estatísticas Lojas Planilha Única Imprimir esta página Imprimir tudo...

C16 n/a

	Descrição	Direct Shop	Posto Frio	Submergente	Estrelinha	Magazine	Americana	Shopline	FastShop	Lojas Amr	Preço Minimo	Preço	Loja	
10	AR CONDICIONADO GREE PORTATIL 8.500 BTU	n/a	n/a	1.729,00	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	1.729,00	Submergente	1	
11	FORNO MICROONDAS PANASONIC POCOLO	391,00	369,00	410,00	369,00	n/a	369,00	n/a	n/a	379,00	391,00	Brasil Shopping	1	
12	AR CONDICIONADO CONSUL 7.500BTUS - C	629,00	n/a	n/a	715,00	629,00	645,00	629,00	n/a	711,00	632,00	Americanas.com	1	
13	AR CONDICIONADO BRASTEMP 12.000 BTUS	n/a	n/a	n/a	n/a	1								
14	REFRESCADORA DUXFLEX DUXFLEX FROST	n/a	n/a	1.570,00	n/a	n/a	n/a	n/a	1.650,00	n/a	1.570,00	Extracoma.br	1	
15	AR CONDICIONADO BLOWIN 6,000 BTUS	n/a	n/a	1.645,00	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	1.645,00	Extracoma.br	1	
16	REFRESCADORA DUXFLEX FROST FREE DISCO	n/a	n/a	2.237,00	n/a	2.205,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.231,00	2.228,00	Loucas Arno	2
17	LAVADORA ROUPAS ELECTROLUX 8KG	1.991,00	1.148,00	n/a	1.149,00	1.148,00	1.148,00	1.148,00	n/a	1.148,00	1.929,00	1.129,00	Loucas Arno	2
18	AR CONDICIONADO SPLIT GRANDE	n/a	n/a	n/a	1.932,00	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	1.932,00	Magazine Luiza	1	
19	FORNO DE RODINHAS ELECTROLUX 21 LTS	n/a	n/a	429,00	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	426,00	Extracoma.br	1	
20	REFRESCADORA ELECTROLUX 25 LTS - COZ	n/a	n/a	550,00	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	531,00	Extracoma.br	1	
21	LAVADORA ROUPAS BRASTEMP 8KG 40W	n/a	669,00	n/a	n/a	999,00	n/a	n/a	n/a	669,00	959,00	Posto Frio	1	
22	LAVADORA DE ROUPAS ARRISS WASHING 14	212,00	n/a	212,00	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	212,00	Submergente	1	
23	FOGÃO DAPO LUNA 4 BOCAS	n/a	n/a	239,00	n/a	239,00	n/a	256,00	n/a	n/a	239,00	Submergente, Magazine Luiza	1	
24	LAVADORA ROUPAS ELECTROLUX TOR 8	n/a	n/a	856,00	1.255,00	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	856,00	Extracoma.br	1	
25	AR CONDICIONADO ELECTROLUX 10.000 BTU	1.991,00	n/a	n/a	1.991,00	n/a	1.991,00	1.048,90	n/a	n/a	1.979,00	Extracoma.br	1	
26	AR CONDICIONADO SPLIT SILENTIA - FC	1.958,00	n/a	n/a	1.958,00	Brasil Shopping	1							
27	LAVADORA ROUPAS CONSUL 4KG - OFICIAL	n/a	n/a	n/a	749,00	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	749,00	Magazine Luiza	1	
28	REFRESCADORA LATINA - 33	n/a	310,90	349,00	250,00	238,00	375,00	n/a	n/a	n/a	329,00	Extracoma.br, Magazine Luiza	1	
29	LAVADORA ROUPAS BRASTEMP 8KG - BAN	n/a	1.669,00	1.299,00	n/a	1.279,90	n/a	1.189,00	n/a	1.199,00	1.669,00	Posto Frio	1	
30	FORNO MICROONDAS ELECTROLUX - ME27P	n/a	n/a	n/a	357,00	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	357,00	Extracoma.br	1	
31	REFRESCADORA ELECTROLUX OFF38 1,1	1.899,00	n/a	n/a	1.899,00	1.696,00	1.899,00	1.879,90	n/a	n/a	1.899,00	Extracoma.br	1	
32	REFRESCADORA ELECTROLUX 13L - R 13	541,00	n/a	n/a	541,00	PostShop	1							
33	REFRESCADORA CONTINENTAL 223 LTS - R3	n/a	n/a	n/a	769,00	n/a	666,00	n/a	756,00	n/a	598,00	Extracoma.br	1	
34	REFRESCADORA ELECTROLUX FROST FREE	2.099,00	n/a	2.129,00	2.049,00	2.191,00	2.149,90	n/a	2.159,00	2.159,00	1.772,00	PostShop	1	
35	FORNO DE RODINHAS BRASTEMP - JE2090	489,00	489,00	489,00	489,00	526,00	499,00	499,00	494,24	498,00	498,00	Extracoma.br	1	
36	REFRESCADORA BRASTEMP DUXFLEX FROST	n/a	n/a	2.193,00	n/a	2.193,00	2.193,00	2.193,00	1.999,00	2.029,00	1.999,00	Magazine Luiza	2	
37	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
38	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
39	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
40	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
41	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
42	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
43	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
44	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
45	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
46	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
47	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
48	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
49	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
50	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
51	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
52	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
53	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
54	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
55	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
56	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
57	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
58	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
59	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
60	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
61	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
62	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
63	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
64	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
65	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
66	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
67	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
68	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
69	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
70	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
71	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
72	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
73	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
74	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
75	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
76	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
77	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
78	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
79	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
80	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
81	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
82	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
83	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
84	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
85	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
86	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
87	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
88	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
89	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
90	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
91	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
92	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
93	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
94	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a	2.196,00	2.178,00	Extracoma.br	1	
95	REFRESCADORA BRASTEMP FROST FREE	n/a	n/a	n/a	2.178,00	n/a	n/a	n/a	n/a</					

Fig. 6.2.3 - O novo “Levantamento periódico de preços”

Fonte: BuscaPé

6.2.3 Relatório de posicionamento de marca

Este é o relatório que terá como alvo os fabricantes. Ele será completo e trará todas as informações sobre como os produtos da marca do cliente estão em relação aos produtos das marcas concorrentes.

Ele será comercializado por segmento de mercado (tv, DVD player, geladeira, refrigerador, etc.) e terá uma periodicidade mensal ou quinzenal de envio (o relatório possui muita informação e os fabricantes não apresentam uma necessidade de recebimento de relatórios de mercado de alta freqüência).

Deverá conter diversas planilhas com gráficos que permitam que o cliente visualize facilmente os dados de comparação de sua marca com as marcas concorrentes.

Ele terá diversas análises consolidadas de posicionamento em relação a:

1. Preço dos produtos (o quanto as marcas concorrentes são mais caras ou mais baratas)
2. Presença no mercado (quantas lojas a mais ou a menos negociam produtos da marca do cliente do que das marcas concorrentes)
3. Procura de produtos (quanto os produtos da marca do cliente são mais ou menos procurados do que os das marcas concorrentes)
4. Estimativa do *share* do mercado em vendas (o cliente terá uma estimativa de quanto cada uma das marcas vendeu no período)

O preço a ser cobrado deverá ser mensal e com um desconto progressivo para o cliente que comprar relatórios de mais de um segmento de mercado. Um valor inicial para o produto é R\$ 6.000,00 / mês por segmento de mercado.

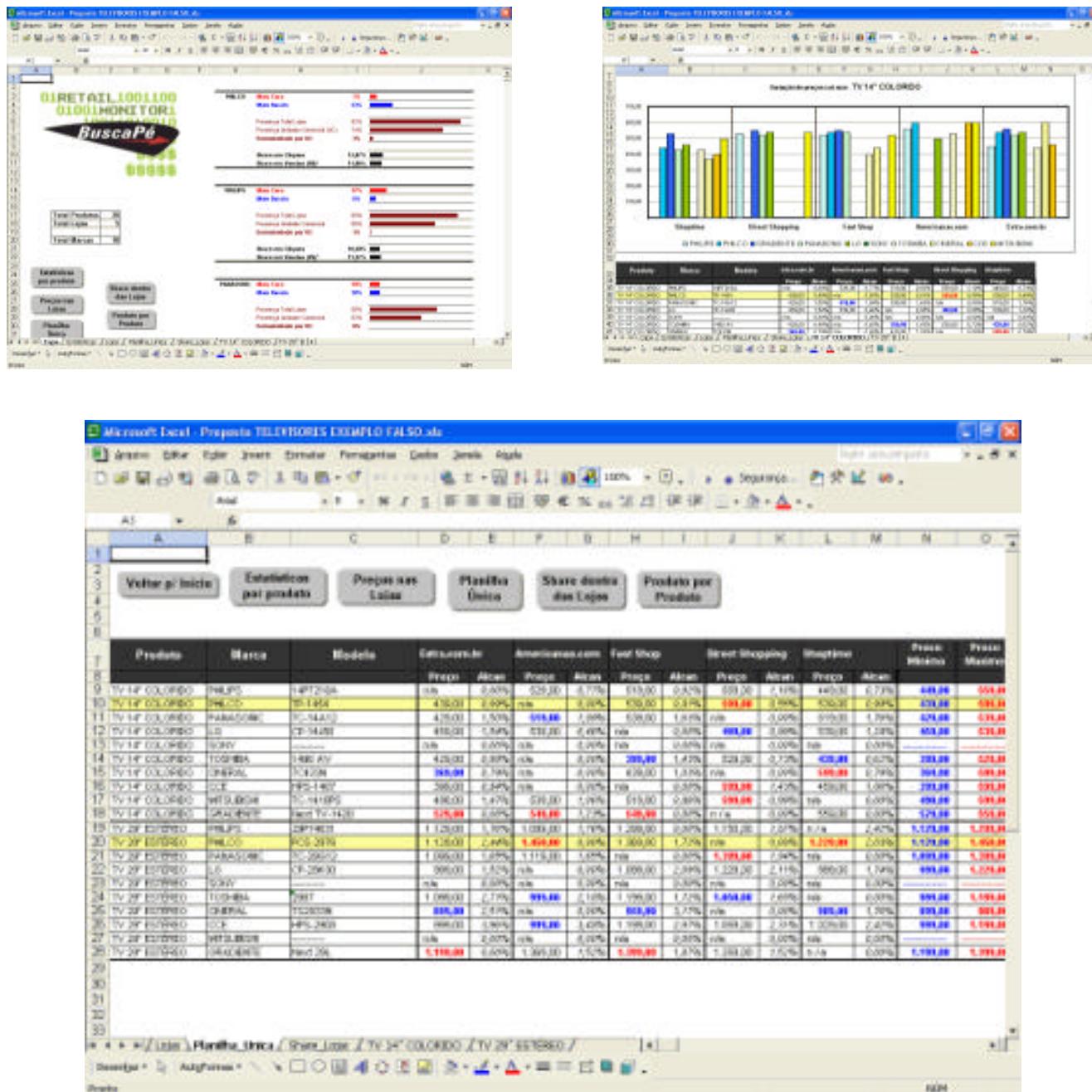


Fig. 6.2.4 - "Relatório de posicionamento de marca"

Fonte: BuscaPé

6.3 Nova Estrutura Hierárquica

Para a execução do plano estratégico e para a comercialização dos novos produtos o novo *Retail Monitor* irá precisar de uma estrutura hierárquica mais completa do que a antiga.

Primeiro será necessária a dedicação de tempo quase integral de um operador de sistema para ficar responsável por toda a parte operacional de configuração dos relatórios e de criação e recuperação de vínculos de uma oferta à um Id Único de produto.

Além disso, novos sistemas seriam necessários, porém não poderiam ser programados apenas uma vez e depois esquecidos, teriam de ser constantemente melhorados. Para tanto será preciso inicialmente a dedicação parcial de um programador para garantir essas melhorias contínuas.

Por final será necessária a dedicação parcial de um vendedor qualificado para visitar clientes, apresentar os novos produtos e realizar as negociações. O gerente de novos negócios se manteria na mesma posição e o analista de novos negócios coordenaria toda a área sob a supervisão do gerente.

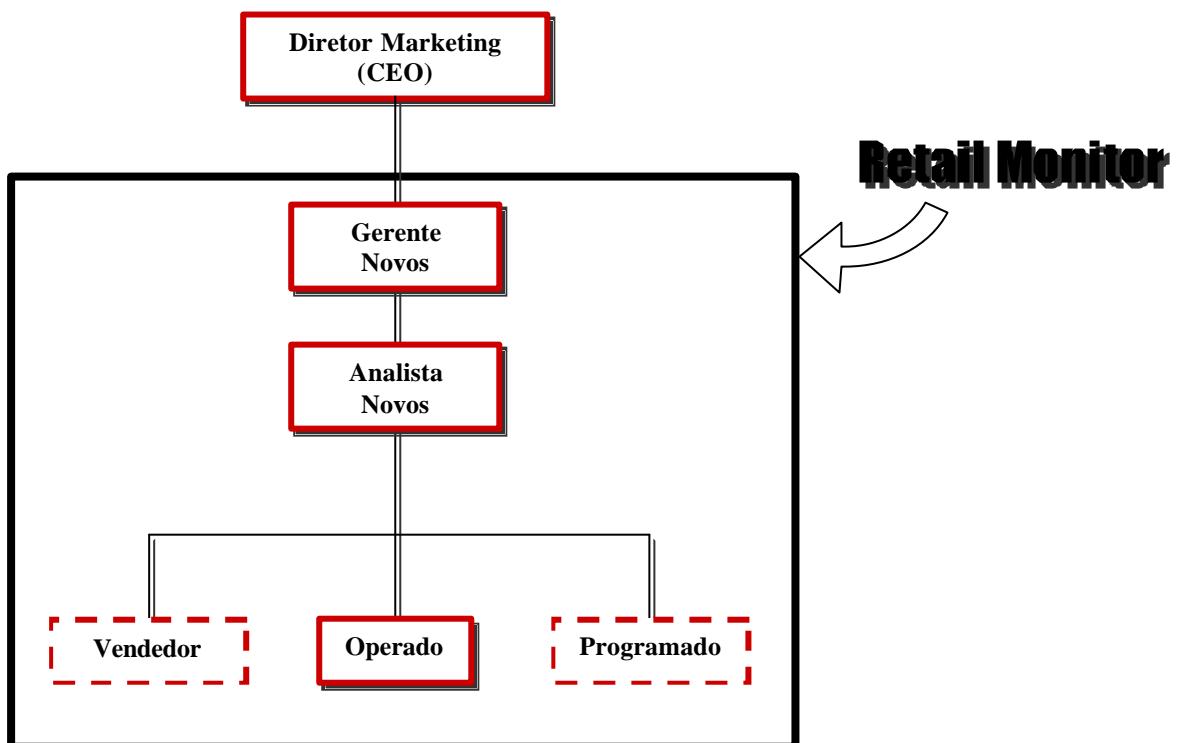


Fig. 6.3.1 - Estrutura Hierárquica do novo Retail Monitor

Elaborado pelo autor

6.4 Novos Processos e Ferramentas

O novo *Retail Monitor* deverá lidar com os mesmos problemas de tratamento de vínculo de ofertas. Portanto os processos permanecem os mesmos e o que deve mudar são as ferramentas de apoio do sistema para tratamento das informações.

As ferramentas que já existem para tratar este problema são: uma área reservada na Intranet e o software “Para o Cabral”, e estas foram criticadas pois tornam o processo de vinculação de uma oferta a um Id único de um produto muito lento e confuso. Com estas ferramentas o processo de vinculação de uma oferta a um Id Único (seja esta a inclusão uma

nova ou uma recuperação de um vínculo perdido) que o operador realiza segue os seguintes passos:

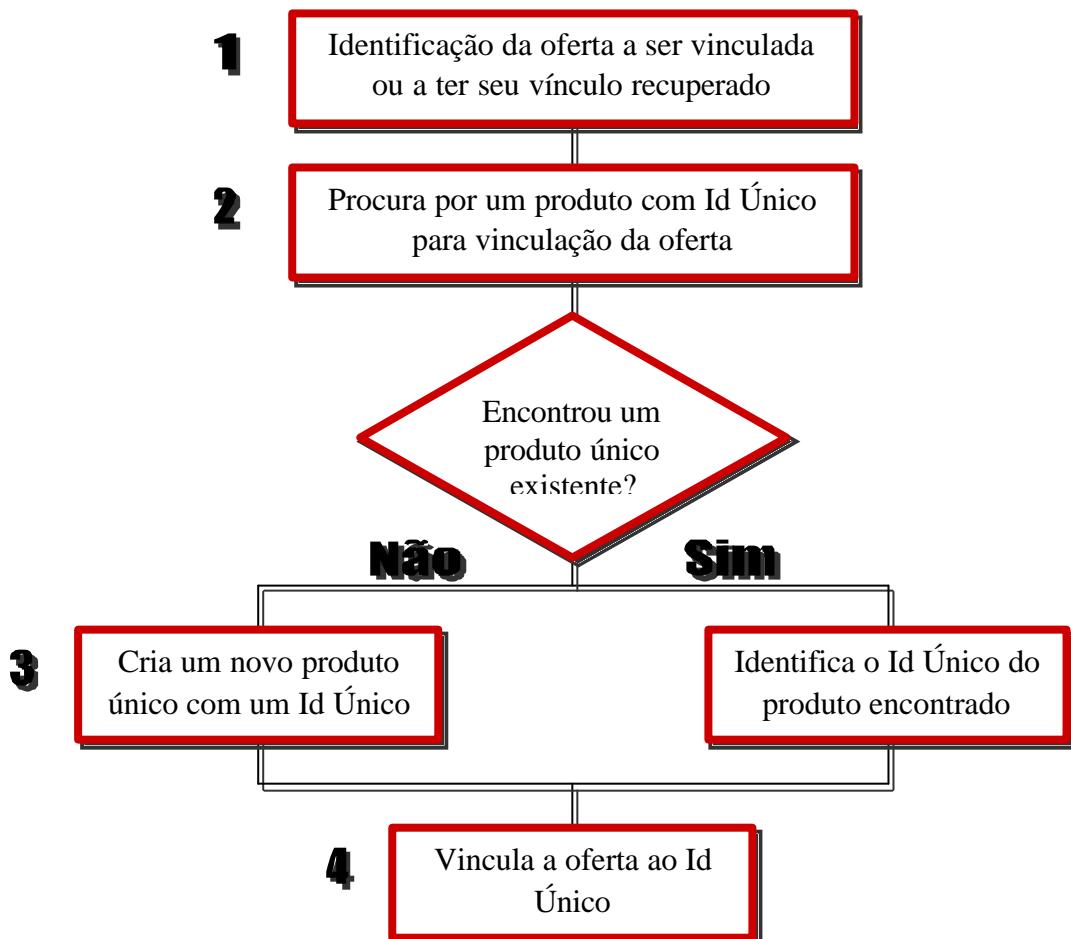


Fig. 6.4.1 - Fluxograma do processo de vínculo único
Elaborado pelo autor

6.4.1 O novo software “Plaqueta”

Durante a realização deste trabalho, novos projetos dentro da empresa desenvolveram a necessidade da existência de um vínculo entre ofertas de diferentes lojas e um Id Único de um produto no banco de dados do BuscaPé.

E como comentado anteriormente, a execução dos 4 passos apresentados na Figura 6.4.1 com as ferramentas existentes é lenta e confusa. Assim sendo a importância do desenvolvimento de uma nova ferramenta para a vinculação de ofertas cresceu e passou até mesmo a ser defendida pessoalmente pelo CEO da empresa.

Esta nova ferramenta deverá realizar automaticamente ao maior número de tarefas possível e deverá simplificar ao máximo para o operador a execução das tarefas restantes,

otimizando dessa forma o tempo gasto por um operador com o processo de vinculação de ofertas. E foi a partir daí que surgiu o novo *software* “Plaqueta”.

O seu funcionamento ocorre da seguinte forma: ele identifica através de uma requisição interna ou através das ofertas que tenham perdido seu vínculo qual é lista de ofertas que devem ser vinculadas a um Id Único.

Então apresenta essas ofertas, uma por uma, com uma lista de produtos únicos com descrições semelhantes à descrição da oferta. O operador deve então apenas decidir a qual dos produtos únicos a oferta deve ser vinculada, e no caso de não existir um produto único ele deverá criar um novo para que a oferta seja vinculada (esse processo ainda será realizado através das páginas da Intranet, porém com uma estrutura simplificada e integrada com o novo *software*).

No caso da recuperação de um vínculo perdido o “Pla queta” apresenta ao operador a oferta que teve seu vínculo perdido e uma lista de ofertas, da mesma loja, para que o operador escolha uma, e esta seja vinculada ao mesmo produto único ao qual a oferta antiga estava vinculada. Dessa forma o novo *software* realiza por completo os passos 1 e 2 do fluxograma da Figura 6.4.1, realiza parcialmente o passo 3 e oferece uma lista de sugestões que facilita ao operador a realização do passo 4.

Vale dizer que neste ponto do trabalho o *software* “Plaqueta” já foi desenvolvido e implementado, e está em fase de testes e aperfeiçoamento. Como comentado anteriormente, a razão pela qual o desenvolvimento e a implementação não foram feitos após o término do trabalho é a nova necessidade de outros projetos de terem ofertas vinculadas a um Id Único.

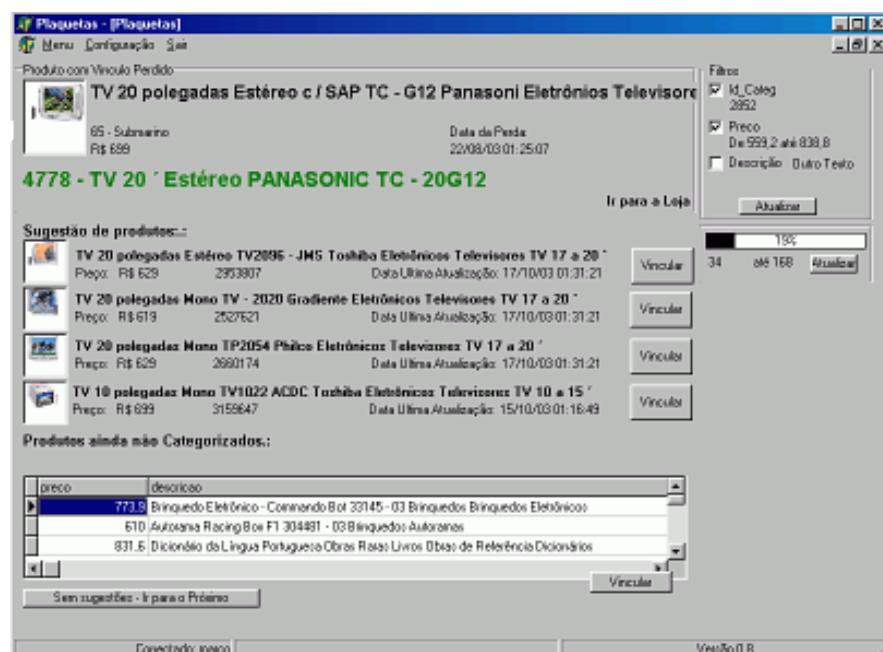


Fig. 6.4.2 - O novo software “Plaqueta”

Elaborado pelo autor



Análises

Este capítulo traz as análises feitas com base nos dados coletados e na bibliografia estudada inicialmente. Primeiro é feita a análise das Forças de Porter, em seguida, é feita a Análise SWOT, Análise de Riscos do projeto e por final é apresentado um plano financeiro da reestruturação.

7.1 As Forças de Porter

Neste item é aplicado ao *Retail Monitor* o modelo de análise ambiental proposto por Porter. São apresentadas e detalhadas as cinco forças que atuam no ambiente de mercado da unidade de negócio.

7.1.1 Concorrentes

Esta é a principal força atuante no ambiente analisado pelo autor. Apesar do número de concorrentes ser reduzido o poder que um destes concorrentes possui faz com que o BuscaPé dedique uma atenção especial a esta força.

Primeiro Concorrente: JáCotei

Este concorrente não representa uma força muito atuante no mercado da inteligência competitiva. O JáCotei é um site de comparação de preços similar ao BuscaPé. Porém surgiu apenas em 2001 (2 anos depois do lançamento do BuscaPé), possui um tráfego menor de usuários, dispõe de menos recursos de tecnologia e não realizou grandes parcerias comerciais como os shoppings virtuais do BuscaPé, enfim é um concorrente consideravelmente menor.



Fig. 7.1.1 - Homepage do JáCotei

Fonte: Jacotei.com.br

Recentemente (no começo deste ano) o JáCotei lançou o seu produto de inteligência competitiva: um relatório simples de comparação de preços entre lojas. Este relatório não

apresenta muitas informações, traz apenas os preços e a identificação do maior e do menor preço praticado.

O *design* do relatório é fraco e confunde quem estiver analisando os dados. A quantidade de lojas e produtos pesquisados pelo JáCotei (aproximadamente 400 lojas e 300.000 produtos) é menor do que a quantidade pesquisada pelo BuscaPé e pelo *Retail Monitor* (aproximadamente 1.300 lojas e 2.000.000 de produtos).

A vantagem do JáCotei é a mesma do BuscaPé: utiliza o mesmo mecanismo de coleta de dados para comercializar dois serviços: a comparação de preços para usuários domésticos e a geração de relatórios de pesquisa de preço para empresas. Como comentado anteriormente, essa estrutura reduz os custos de investimentos para a geração e comercialização dos relatórios.

Todos esses fatores classificam o JáCotei como um concorrente pouco expressivo frente ao *Retail Monitor*, não oferecendo muitas ameaças mas não podendo ser desconsiderado.

Relatório Comparativo de Preços da Loja01									
	Loja01	Loja02	Loja03	Loja04	Loja05	Promo Minimo	Promo Maximo	Variacao	
	Promo Pto/Ch	Promo Pto/Ch	Promo Pto/Ch	Promo Pto/Ch	Promo Pto/Ch	Loja	Promo	Loja	%
Televisor Philips 20" 20PT529	-----	-----	-----	659,00 10 W	-----	555,00 Bompreço - Internet	659,00 Submarino - Internet	-----	-----
Televisor Philips 29PT658A 29"	-----	1.599,00 10 W	-----	-----	-----	1.599,00 Magazine Luiza - Internet	1.699,00 Ambientar - Internet	-----	-----
Secador de Roupas Brastemp BSR24	1.149,00 012 W	999,00 5 W	1.089,00 6 W	1.099,00 5 W	1.079,90 10 W	999,00 Extra.com.br	1.149,00 Fast Shop - Internet	8,10%	-----
Liquidificador Whirls Lig Faz	1.000,00 1 W	-----	69,90 - W	-----	79,99 8 W	69,60 Elâcia - Internet	89,00 Casas Bahia - Anúncio	14,93%	-----
Refrigerador de Pó Electrolux A10 Hidrovac	-----	-----	-----	124,90 3 W	154,90 3 W	199,00 Lojas Colombo - Internet	169,00 Magazine Luiza - Internet	-----	-----
Circulador de Ar Arno C45 45cm	139,00 8 W	-----	149,40 6 W	-----	299,00 4 W	229,90 5 W	124,90 Submarino - Internet	169,00 Magazine Luiza - Internet	24,02%
Batedeira Whirl Topa Tudo Pró	229,00 012 W	-----	-----	489,00 6 W	489,00 5 W	529,90 10 W	489,00 Ambienteair - Internet	299,00 Submarino - Internet	15,53%
Forno de Microondas Brastemp BM527 Jet Defrost Branco	499,00 012 W	-----	-----	-----	-----	-----	558,00 Eletricity - Internet	8,36%	-----
Barbeador Philips HQ4401	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Mini System Philips FWCS05	-----	899,00 5 W	859,00 6 W	-----	929,90 10 W	839,00 Extra.com.br	999,00 Magazine Luiza - Internet	10,83%	-----
Conjunto de Caixas Acústicas Sony SAV-E325	-----	-----	-----	-----	-----	999,00 Direct Shopping - Internet	999,00 Direct Shopping - Internet	-----	-----
DVD Sony DVP-N531S	-----	-----	-----	-----	-----	499,00 Ambienteair - Internet	549,00 Eletronic Store - Internet	-----	-----
DVD Video Philips com Foto CD DVD-615	-----	-----	-----	-----	-----	499,00 Ambienteair - Internet	659,00 Bits Compras - Internet	-----	-----
Câmera Fotográfica Yashica MG-motor	109,00 5 W	109,00 2 W	109,80 6 W	-----	1.048,80 - W	1.299,00 5 W	1.079,90 12 W	989,00 Imagin Rio - Internet	129,00 Magazine Luiza - Internet
Receiver Philips PR996	1.079,00 012 W	-----	-----	-----	-----	1.549,00 8 W	1.569,90 12 W	1.474,23 Insinuante - Internet	9,19%
Home Theater Philips c/ DVD Player LX3000D Design Silm	-----	1.549,00 5 W	1.698,00 6 W	1.599,00 8 W	1.569,90 12 W	1.549,00 Extra.com.br	1.699,00 Magazine Luiza - Internet	1,35%	-----
Impressora HP Deskjet 3620	-----	-----	-----	-----	-----	399,00 Bompreço - Internet	399,00 Bompreço - Internet	-----	-----
Impressora HP Deskjet 5550	-----	-----	-----	-----	-----	499,00 Bompreço - Internet	499,00 Bompreço - Internet	-----	-----
Palmtop Palm m125	-----	-----	-----	-----	-----	899,00 Picket Brasil - Internet	960,00 Etronics.com.br	-----	-----
Palmtop Palm m130	-----	-----	-----	-----	-----	24,90 - W	22,99 2 W	12,10 Som Livre.com	24,90 Submarino - Internet
Karch Kale - Realice	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	90,00%
Total de Produtos: 21	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Este relatório de demonstração é feito para o cliente contratante.	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Assim os preços da loja 01 são comparados com várias outras lojas	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
de acordo com o cliente.	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Os produtos a serem comparados também são definidos pelo cliente.	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Exportar Planilha XLS	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Fig. 7.1.2 - Relatório de preços do JáCotei
Fonte: JaCotei.com.br

Segundo Concorrente: Shopping Brasil

O segundo concorrente do *Retail Monitor* é forte e atua no mercado de inteligência competitiva há 4 anos. Iniciou suas atividades comercializando informações do varejo tradicional, retiradas de panfletos e anúncios de jornais.

Com o surgimento e crescimento do *e-commerce* começou a incluir em seus relatórios um módulo especial somente sobre este mercado (não sabemos se as informações

são coletadas manualmente ou com a ajuda de um mecanismo de busca semelhante ao do BuscaPé).

Seus relatórios são completos trazendo informações além do preço como parcelamento e taxa de juros praticada pelas lojas. A forma de visualização é diferente, o relatório é apresentado em arquivos HTML que podem ser visualizados depois de copiados para o computador do cliente.

O design é fraco e a distribuição das informações pelo relatório é confusa (ainda mais confusa do que a do JáCotei), os produtos pesquisados pela empresa são limitados (eles não possuem, por exemplo, dados sobre materiais de escritório – canetas, papel, etc.), fazendo com que a grande vantagem do relatório do Shopping Brasil sejam os dados do varejo tradicional (ou mercado *offline*) além dos dados do mercado da Internet brasileira.

Fia. 7.1.3 - Relatório de preços do Shoppina Brasil
Fonte: BuscaPé

O Shopping Brasil possui uma lista de grandes clientes em sua carteira, podendo citar alguns fabricantes como Caloi, Phillips, Gradiente, Cineral, Arno, Sony, podemos citar grandes varejistas como: Sam's Club, Wal-Mart, Makro, e podemos até citar grandes varejistas do comércio eletrônico como: Magazine Luíza, Submarino e HP (cliente em comum com o BuscaPé).

Um episódio ocorrido antes do autor entrar para o BuscaPé foi a concorrência direta do *Retail Monitor* com o Shopping Brasil para fornecer relatórios de preços do *e-commerce* para o Magazine Luiza. A estrutura antiga do *Retail Monitor* não foi capaz de competir, pois

depois de ficar sabendo o valor do nosso produto (através do próprio Magazine Luíza) o Shopping Brasil cortou o preço cobrado pela metade e ainda ofereceu de sem custo adicional os dados do varejo *offline*.

Frente a essa situação o CEO do BuscaPé não quis competir por preço (apesar de ter plena capacidade, dado os custos marginais de geração dos relatórios), e abriu mão do cliente para não degradar o valor do produto oferecido pelo *Retail Monitor*.

A competitividade neste caso não foi apenas determinada pelo preço, pois se o *Retail Monitor* possuísse um produto de qualidade superior (ou seja, com dados sobre o varejo tradicional) seria possível competir por diferenciação.

Por final é bom observar que o Shopping Brasil é um forte concorrente focado em grandes clientes (fabricantes ou grandes varejistas), mostrando uma atuação nula frente à clientes pequenos (como os pequenos varejistas virtuais).

7.1.2 Compradores

Essa pode ser considerada a segunda força mais atuante neste ambiente, pois, como já discutido anteriormente, os compradores são de grande porte (fabricantes de produtos ou grandes varejistas) com alto poder de negociação e um estilo agressivo no caso dos varejistas, ou são de pequeno porte que não podem arcar com produtos e serviços de alto valor.

Pelas análises anteriores chegou-se à conclusão de que o foco seriam os pequenos varejistas e os fabricantes de produtos.

7.1.3 Novos Entrantes

Esta não é uma força muito atuante neste ambiente, pois para adentrá-lo é preciso vencer uma barreira tecnológica alta (o BuscaPé está a quatro anos investindo em mecanismos de coleta de informações na Internet) e é preciso um tempo inicial de amadurecimento para conhecer e atuar dentro de um modelo de mercado (*e-commerce*) completamente diferente do tradicional.

O Shopping Brasil atua por via alternativa, onde não precisa de um mecanismo de coleta de dados da Internet, porém neste caso o novo entrante ainda deverá vencer uma barreira tecnológica (de criar um sistema que consolide todos os dados coletados e gere os relatórios) e também uma barreira organizacional (de montar um time de pessoas que coletem essas informações em panfletos por todo o Brasil e insira tudo em um banco de dados).

Assim sendo, a dificuldade de entrada neste mercado classifica esta força como não muito atuante no ambiente em análise.

7.1.4 Produtos Substitutos

Esta é outra força que atua pouco e de maneira quase inexpressiva. Porém o motivo desta fraca atuação é conceitual: não existe um produto substituto para a informação. Se um cliente quer saber como andam os preços praticados pelo varejo, não existe um produto a ser vendido a este cliente senão a informação dos preços praticados pelo varejo.

O que existe são informações diferentes e maneiras diferentes de se compilar e apresentar essas informações. Quanto mais instantâneo e preciso for o acesso do cliente às informações maior será o valor dessas informações, e o *Retail Monitor* possui projetos a médio e longo prazo para fornecer soluções integradas diretamente com os sistemas das empresas clientes, de forma que ao acessar a sua Intranet o cliente já tenha a opção de visualizar dados e indicadores de mercado.

Portanto, esta força não representa quase nenhum tipo de ameaça ao *Retail Monitor*.

7.1.5 Fornecedores

Esta última força também apresenta atuação inexpressiva neste ambiente, pois não existem fornecedores propriamente ditos, as informações utilizadas como matéria prima são de domínio público e estão disponíveis nos sites de *e-commerce* por toda a Internet.

Portanto não existe poder de negociação ou algum poder semelhante desta força exercendo pressão sobre o *Retail Monitor* ou seus concorrentes.

7.2 Análise SWOT

Para a realização da análise SWOT primeiro são levantados os Fatores Críticos de Sucesso do Reatil Monitor e depois são listadas as suas Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

7.2.1 Fatores Críticos de Sucesso (FCS)

Para a definição dos FCS é necessário compreender um pouco das necessidades dos clientes. Toda empresa em sua vida precisa tomar decisões (sejam elas estratégicas, operacionais ou de qualquer outra origem), para a tomada de decisões são necessárias informações (de clientes, concorrentes, consumidores, processos, etc.). Quanto melhor forem essas informações, maior será o poder de decisão daqueles que têm que tomá-la.

Portanto os clientes do *Retail Monitor* procuram apenas uma coisa: poder de decisão. E maior será esse poder decisão quanto maior forem a relevância, a credibilidade, a precisão e a velocidade de acesso às informações.

Desses quatro aspectos da informação é possível retirar os FCS do *Retail Monitor*:

1. **Relevância** - O *Retail Monitor* deve fornecer ao cliente apenas as informações que forem do interesse dele, nada a mais, nada a menos.
2. **Credibilidade** - O *Retail Monitor* deve garantir a veracidade das informações fornecidas e deve garantir que estas são informações completas.
3. **Precisão** - O *Retail Monitor* deve ser o mais preciso possível quanto às informações fornecidas, por exemplo, de nada adianta o cliente saber que possui um *share* em vendas de mercado que está entre 10% e 60%, o resultado deve ser tão preciso quanto for possível.
4. **Velocidade** - O *Retail Monitor* deve fornecer as informações que o cliente precisa, no momento em que ele precisa. E quanto mais rápido for o processo de geração e entrega dos relatórios, mais fácil será cumprir essa exigência.

7.2.2 Forças (Strengths)

As Forças do *Retail Monitor* são derivadas da estrutura baseada nas ferramentas e tecnologias do site do BuscaPé. Assim podemos enumerar alguns aspectos positivos internos ao *Retail Monitor*:

1. **Estrutura de custos reduzida** - Quase todos os custos da unidade são marginais – vale ressaltar que o JáCotei possui esta mesma força.
2. **Força da Marca** - A marca *Retail Monitor* está diretamente associada à marca Buscapé, que já conhecida por representar o maior site de comparação de preços da América Latina.

3. **Acesso à tecnologia** – Por estar associado ao BuscaPé, o Retail Monitor tem acesso a diversas ferramentas tecnológicas poderosas, fruto de 4 anos de investimento nessa tecnologia.
4. **Volume alto de informações** - Por estar associado ao BuscaPé o Retail Monitor tem acesso a um enorme banco de dados, com informações sobre um maior número de produtos do que o JáCotei e o Shopping Brasil.
5. **Acesso à informações sobre o consumidor** - Pelo tráfego de 1,7 milhões de usuários por mês é possível coletar informações sobre o comportamento do consumidor brasileiro, o Shopping Brasil não possui acesso à essas informações o JáCotei possui um tráfego muito menor do que o do Buscapé fazendo com que a precisão e credibilidade dessas informações sejam comprometidas.

7.2.3 Fraquezas

Ironicamente as grandes fraquezas do *Retail Monitor* existem pelo fato de ele estar diretamente associado ao BuscaPé e seu modelo de negócio, sujeito à todas as restrições e limitações dessa associação.

Podemos citar como as fraquezas mais relevantes:

1. **Corpo de funcionários reduzido** – O fato de trabalharem poucos funcionários no Retail Monitor acaba sobrecarregando os mesmos com diversas funções (o que acarreta no comprometimento da credibilidade das informações comercializadas), e ainda existe a necessidade destes funcionários realizarem trabalhos para o BuscaPé que não têm nenhuma associação com o Retail Monitor.
2. **Falta de acesso às informações do mercado offline** – Por utilizar apenas os dados do site BuscaPé para compor os relatórios estratégicos o *Retail Monitor* não possui acesso aos números do varejo tradicional, diferente do Shopping Brasil que começou suas atividades justamente com estes dados.
3. **Defasagem de tempo de atuação no mercado** - O *Retail Monitor* começou suas atividades alguns anos depois do surgimento do Shopping Brasil, que já se fixou nesse mercado. Fazendo com que os possíveis clientes do *Retail Monitor* tenham que arcar com custos de mudança caso já negociem com o Shopping Brasil.

7.2.4 Oportunidades

Frente à esse mercado e à suas forças atuantes podemos identificar algumas oportunidades que o *Retail Monitor* pode ou não perseguir.

Segmentos não atendidos pelo Shopping Brasil – Apesar desse concorrente ter acesso às informações do varejo tradicional ele se limita a acompanhar os preços somente de algumas linhas de produtos (como eletrônicos, eletrodomésticos e produtos de informática), fabricantes de outros produtos podem se tornar com maior facilidade importantes clientes para o *Retail Monitor* (como fabricantes de papel, brinquedos, ferramentas, etc). Para maiores detalhes a lista de itens monitorados pelo Shopping Brasil pode ser vista no próprio site da empresa (www.shoppingbrasil.com.br).

Porém fabricantes de produtos não atendidos pelo shopping Brasil não geralmente não possuem produtos que apresentam um bom desempenho no *e-commerce* (exemplo, papel e caneta com certeza são itens menos vendidos do que Televisores e Aparelhos de DVD). Portanto esta oportunidade será ignorada.

Foco em pequenos varejistas - Os pequenos varejistas virtuais são clientes que não são atendidos pelo Shopping Brasil. Porém eles não possuem poder de compra elevado, sendo que os produtos oferecidos teriam que ser baixo valor agregado, além de que estes clientes não possuem uma mentalidade estratégica bem desenvolvida (como os grandes varejistas) o que torna a venda de relatórios estratégicos ainda mais difícil para esse tipo de cliente.

Além disso, o BuscaPé possui experiência no atendimento à esse tipo de cliente e sabe que é muito difícil negociar com eles. Uma alternativa ao que foi proposto no capítulo de apresentação dos novos produtos seria a utilização do modelo padrão destes relatórios como parte integrante de outros acordos do BuscaPé como “brinde” (ou algo semelhante). Assim a empresa conseguiria através do *Retail Monitor* estreitar a sua relação com os clientes, e teria ainda mais um aspecto de diferenciação de outros parceiros e fornecedores das pequenas lojas virtuais.

Nos meses que antecedem o Natal (novembro e dezembro) o *Retail Monitor* poderia interromper o envio gratuito para os clientes e parceiros e cobrar uma mensalidade. Passados esses dois meses o envio voltaria a ser gratuito.

Estas ações modificam a abordagem estratégica do produto “Relatório padrão dos produtos mais procurados por categoria”, descrito no capítulo 6. Essa nova abordagem sugere um novo preço para o produto de R\$ 300,00 / mês por categoria (ao invés dos R\$ 500,00).

Com o passar do tempo deverá ser feito um acompanhamento da qualidade desses relatórios, de modo que através de novas análises poderá ocorrer uma segmentação que resulte em relatórios padrão mais específicos para conquistar mais clientes e então se tornar uma boa fonte de renda para o *Retail Monitor* no futuro. Assim sendo esta é uma oportunidade que será perseguida.

Fornecimento de informações sobre o consumidor *on-line* – Como visto anteriormente sobre somente o *Retail Monitor* (dentre seus concorrentes) tem acesso à esse tipo de informação e pode, portanto, comercializá-las e utilizá-las como um diferencial dos seus produtos.

Porém os possíveis clientes interessados neste tipo de informação são os fabricantes cujos produtos têm um bom desempenho de vendas na Internet (os outros fabricantes ainda não se importam com informações do comércio *online*).

Estes fabricantes já são atendidos pelo Shopping Brasil e dão uma importância extra muito maior aos dados do comércio do varejo tradicional (oferecidos como diferencial pelo Shopping Brasil) do que aos dados sobre o consumidor *online* (oferecidos como diferencial pelo *Retail Monitor*).

Portanto, apesar de ser uma informação valiosa, poucas empresas dão importância à ela atualmente. A previsão de longo prazo é que esse quadro mude e essa se torne uma oportunidade muito mais atrativa num futuro um pouco mais distante (em torno de 2 ou 3 anos) do que é hoje. Dessa forma essa oportunidade será perseguida somente em longo prazo.

Coleta de informações do varejo *offline* – Atualmente o BuscaPé tem realizado esforços para incluir nos resultados de pesquisa do site, produtos de lojas do varejo tradicional. Para tanto foram desenvolvidos alguns sistemas paralelos e um novo modelo de negócio.

Segundo perspectivas do CEO em alguns anos metade da receita da empresa será das lojas *offline* que irão colocar suas ofertas em exposição no site do BuscaPé. Com essa perspectiva será possível coletar informações sobre preços e condições de comercialização dos produtos tanto do mercado *online* quanto do mercado *offline*. E será possível também coletar informações de consumidores desses dois mercados.

Com estas informações em mãos o *Retail Monitor* poderá gerar relatórios extremamente diferenciados e será possível então competir com o Shopping Brasil e com quem mais estiver presente nesse mercado por diferenciação.

Porém esta é uma oportunidade também de longo prazo que deverá ser perseguida daqui a 2 ou 3 anos.

7.2.5 Ameaças

As ameaças identificadas neste ambiente para o *Retail Monitor* não foram muitas, e estão todas relacionadas ao concorrente mais forte, o Shopping Brasil.

Acesso do Shopping Brasil às informações sobre o comportamento de consumidores – Um dos diferenciais do *Retail Monitor* é a possibilidade de oferecer informações sobre o comportamento de consumidores *online* e futuramente sobre consumidores *offline*. Caso o Shopping Brasil consiga acesso a esse tipo de informação isso deixará de ser um diferencial dos relatórios do *Retail Monitor*.

O que pode ser feito para combater essa ameaça é uma constante busca por novas informações que podem ser oferecidas aos clientes, para que os relatórios do *Retail Monitor* possuam sempre um diferencial em relação aos seus concorrentes. Assim sendo essa é uma ameaça que deverá ser combatida.

Crescimento do número de produtos monitorados pelo Shopping Brasil - Caso o principal concorrente do *Retail Monitor* amplie o número de produtos monitorados (o que já é esperado) ele poderá atender à fabricantes e varejistas que ainda não atende, dificultando ainda mais a entrada no mercado dos produtos do *Retail Monitor*.

Porém não há nada que possa ser feito para evitar isso (já que essas empresas que ainda não são clientes do Shopping Brasil não possuem interesse nos produtos atuais do *Retail Monitor*), e ainda assim esta não é uma grande ameaça, pois a estratégia de atuação do *Retail Monitor* já evita automaticamente os efeitos negativos desta ameaça: a criação de novos produtos baseados nas informações do varejo tradicional (quando estas estiverem disponíveis) que sejam diferenciados dos fornecidos pelo concorrente e possam dessa forma ganhar clientes que são (e também os que não são) atendidos por ele. Dessa forma esta ameaça será ignorada.

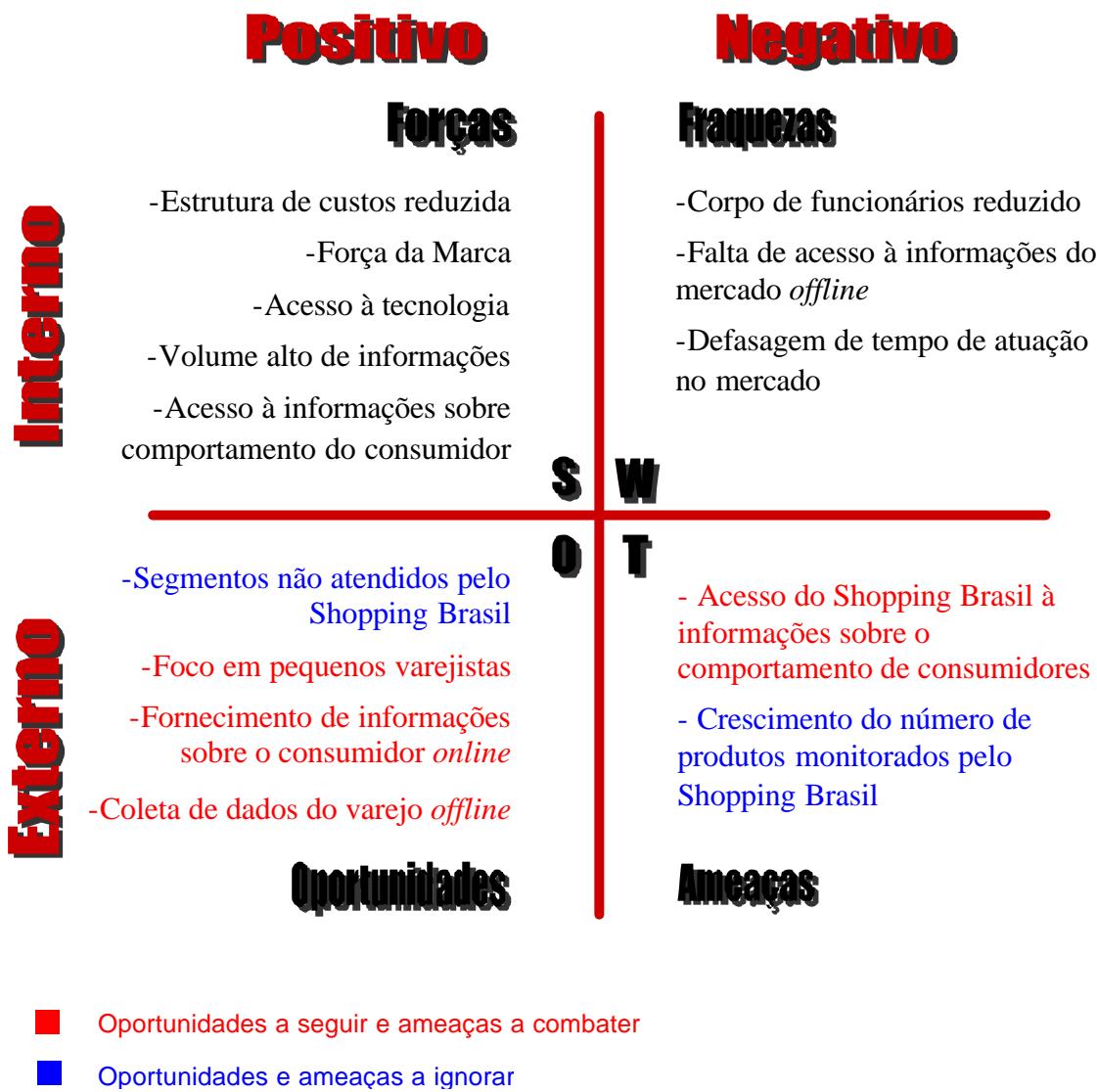


Fig. 7.2.1 - A matriz SWOT aplicada ao Retail Monitor
 Elaborado pelo autor

Para finalizar a análise é preciso comparar as forças da empresa com o conjunto de FCS do *Retail Monitor*. Relembrando, o conjunto de FCS levantado é composto por quatro itens: **Relevância, Credibilidade, Precisão e Velocidade**.

Ao analisar as forças do *Retail Monitor*, é possível perceber que a primeira força listada (**Estrutura de custos reduzida**) de nada contribui para nenhum dos FCS, esta força traz um conforto financeiro para a unidade, aliviando de maneira significativa as pressões exercidas sobre ela.

A segunda força (**Força da Marca**) contribui para a **Credibilidade** das informações fornecidas nos relatórios, pois os clientes sentem uma maior segurança ao adquirir um produto de uma empresa com uma marca respeitada.

A terceira força (**Acesso à Tecnologia**) contribui para quase todos os FCS. **Credibilidade, Precisão e Velocidade** são os fatores beneficiados pelo **Acesso à**

Tecnologia, pois as ferramentas permitem coletar um grande volume de informações, com segurança e permitem exibir essas informações de maneira ágil e direta para o cliente.

O **Volume alto de informações** contribuí para a **Precisão** das informações vendidas, pois quanto maior o volume de dados menor são os desvios estatísticos dos cálculos feitos com base nesses dados.

E por final, o **Acesso a informações sobre o comportamento do consumidor** não contribuí de maneira direta para nenhum dos FCS, talvez influencie o fator **Relevância** por aumentar a gama de informações que podem ser vendidas para os clientes.

Aparentemente o *Retail Monitor* apresenta um bom alinhamento entre seus FCS e suas forças internas, porém é preciso observar que algumas das fraquezas influenciam negativamente nos FCS.

A fraqueza **Corpo reduzido de funcionários** compromete a **Credibilidade** das informações, pois muitas vezes não é possível realizar todas as verificações necessárias para garantir a qualidade de um relatório antes de enviá-lo a um cliente (existe uma grande pressão para a realização de atividades relacionadas exclusivamente ao BuscaPé).

Já a **Falta de acesso às informações do mercado offline** compromete de maneira extremamente significativa a **Relevância** das informações oferecidas aos clientes, criando uma séria desvantagem competitiva para o *Retail Monitor*.

Com essas considerações finais, encerra-se aqui a análise SWOT, a próxima análise a ser realizada é a análise de riscos, e parte do conteúdo da Análise SWOT é aproveitado nessa próxima análise.

7.3 Análise de Risco

Esta última análise de mercado utiliza dados retirados da Matriz SWOT para pular algumas etapas.

Relembrando o que foi visto na revisão teórica, as etapas A e B da Análise de Riscos devem trazer como um resultado final uma lista de oportunidades a seguir e ameaças a combater, bem como uma lista de oportunidades e ameaças a ignorar. Como pode ser verificado, o final da análise SWOT também traz como um dos seus resultados essas duas listas.

E como o autor utilizou técnicas e ferramentas semelhantes às sugeridas na Análise de Riscos para montar a Matriz SWOT, as etapas A e B da Análise de Riscos não são realizadas. É dada uma continuidade à Análise de Riscos a partir dos resultados da Matriz SWOT.

A etapa C desta análise é a elaboração de planos de contingência dos riscos, ou seja, determinar quais são as atitudes que *Retail Monitor* deve tomar quando estiver de frente para uma ameaça ou oportunidade.

A etapa D consiste na aplicação dos planos de contingência, elaboração de ações corretivas e revisão dos atuais planos de gerenciamento do risco. Para tanto é necessário que as ameaças ou oportunidades se concretizem para que esta etapa da análise possa ser realizada. Assim sendo não cabe o desenvolvimento desta etapa no atual trabalho, o ideal é a elaboração de um documento que dê continuação ao presente trabalho após a concretização das ameaças e oportunidades.

A seguir são apresentadas quais as atitudes que *Retail Monitor* deve tomar após a concretização de cada uma das ameaças e oportunidades.

7.3.1 Plano de contingência das Ameaças

Acesso do Shopping Brasil à informações sobre o comportamento de consumidores

O *Retail Monitor* não pode realizar nenhuma ação que interfira diretamente nesta ameaça, o que deverá ser feito é uma constante busca por novas informações que sejam relevantes para os diferentes clientes do *Retail Monitor* que diferenciem seus relatórios dos relatórios dos concorrentes.

Para tanto será necessário que o gerente de Novos Negócios, ou o analista de Novos Negócios, junto a um vendedor realize pesquisas de identificação de necessidades com os clientes potenciais do *Retail Monitor*. Essas pesquisas poderão ser feitas através de questionários, entrevistas ou demonstrações de novos modelos de produtos para serem aprovados pelos clientes.

Essas pesquisas deverão ser periódicas (pois as necessidades dos clientes são dinâmicas e mudam conforme muda o mercado) e deverão levar em conta sempre a capacidade de coleta de informações das ferramentas do BuscaPé, pois com certeza os clientes têm interesse em saber qual a estratégia de atuação de cada um de seus concorrentes, porém, obviamente, é impossível para as ferramentas do BuscaPé realizar a coleta desse tipo de informação.

E todas as mudanças necessárias para que as novas necessidades sejam atendidas devem ser incorporadas ao sistema e aos produtos do *Retail Monitor* o mais rápido possível para que sejam criadas diferenciações significativas em relação aos concorrentes em pouco tempo, garantindo um nível de rentabilidade cada vez maior para a unidade de negócio.

7.3.2 Plano de aproveitamento das Oportunidades

Foco em pequenos varejistas

Esta é uma oportunidade que não necessita aguardar a ocorrência de um evento para que possa ser aproveitada. Ela já existe, e portanto as ações aqui descritas devem ser tomadas o mais breve possível pelo *Retail Monitor*.

A unidade de negócio deve implementar os programas necessários para a geração e distribuição dos relatórios padrão para pequenos varejistas (já modelado e descrito no Cap. 6).

Em seguida deve ser criado um cadastro das atuais lojas que são clientes do BuscaPé e teriam interesse em receber esses relatórios padronizados, gratuitamente por tempo determinado (até o mês de novembro quando será cobrada por dois meses uma mensalidade pelo recebimento dos relatórios).

Por final deve ser criada uma estrutura de processos para que estes relatórios sejam atualizados quinzenalmente, e uma estrutura organizacional de modo que esse processo de atualização gere a menor quantidade de custos possível.

Passados 2 meses do começo da distribuição dos relatórios padrão o *Retail Monitor* deverá realizar um acompanhamento da qualidade dos relatórios junto aos clientes. A fim de identificar quais são os pontos fortes e fracos dos relatórios e o que deve ser mudado para aumentar a qualidade dos mesmos.

Esse acompanhamento deverá ser realizado através de entrevistas diretas com os clientes (podendo ser através de telefone ou reuniões) e deverá ser repetido sempre a cada 2 meses. Dessa forma será possível especializar cada um dos relatórios para o grupo de clientes que o recebe, o que irá fortalecer as relações entre o BuscaPé e seus clientes, ajudar a desenvolver uma mentalidade estratégica para os pequenos varejistas e construir uma fonte de renda futura importante para o *Retail Monitor*.

Fornecimento de informações sobre o consumidor online

Esta é outra oportunidade que não é necessário aguardar a ocorrência de nenhum evento para possa ser aproveitada, então, novamente, as atitudes aqui descritas deverão ser tomadas pelo *Retail Monitor* o mais breve possível.

O *Retail Monitor* deve, antes de tudo, avaliar quais são as informações sobre o consumidor *online* às quais ele tem acesso, e qual a relevância dessas informações para os clientes em potencial.

Quando forem identificadas as informações relevantes sobre o comportamento dos consumidores, estas deverão ser incorporadas aos produtos do *Retail Monitor* e comercializadas o quanto antes.

Com o passar dos meses um acompanhamento da qualidade e satisfação dos clientes com as novas informações deverá ser realizado através de questionários, entrevistas e reuniões.

Coleta de dados do varejo *offline*

Esta é uma oportunidade de grande valor para o *Retail Monitor*. Como comentado anteriormente, o BuscaPé está realizando esforços para colocar dados de lojas do varejo tradicional dentro do seu site.

Quando estas informações estiverem disponíveis no banco de dados do BuscaPé, o *Retail Monitor* terá acesso a elas e poderá utilizá-las para montar relatórios estratégicos e ganhar uma importante vantagem competitiva.

Para tanto é preciso que o *Retail Monitor* esteja preparado para aproveitar essa oportunidade, as ações a seguir visam essa preparação da unidade de negócio.

Primeiramente o gerente de Novos Negócios e o analista de Novos Negócios devem acompanhar a evolução da coleta de informações do mercado *offline*. É importante que eles acompanhem o volume e a diversidade das informações coletadas.

Todos os aspectos de sistemas necessários para separar os dados do mercado *online* dos dados do mercado *offline* devem ser implementados desde o início.

Segundo previsões do CEO do BuscaPé, dentro de 2 anos o *Retail Monitor* já terá acesso a uma quantidade suficiente de dados para comercializar produtos com informações do mercado *offline*. Então 1 ano antes a equipe do *Retail Monitor* deve começar a preparar os produtos e sistemas para a geração e comercialização dos novos relatórios.

O processo de preparação deverá iniciar com uma pesquisa completa junto aos clientes em potencial para que sejam desenvolvidos novos modelos de produtos, e estes sejam apresentados e avaliados pelos mesmos clientes.

Após a criação dos novos modelos de produtos, as mudanças necessárias nos sistemas e na estrutura de funcionários da unidade de negócio devem ser implantadas.

Em seguida deverá ser realizado um trabalho com a área comercial do BuscaPé para o treinamento de um vendedor que deverá acompanhar o gerente ou o analista de Novos Negócios nas reuniões de venda dos produtos do *Retail Monitor*. Durante esse período um material promocional deverá ser elaborado, junto com a área comercial, para ser entregue aos clientes durante as reuniões de apresentação dos produtos.

Após todo esse período de preparação, que deve durar 1 ano, o *Retail Monitor* pode começar a promoção e venda de seus produtos (que neste ponto deverão possuir uma série de vantagens competitivas em relação aos produtos concorrentes).

7.4 Cronograma & Plano Financeiro

Após todas as análises é preciso montar o cronograma da reestruturação do *Retail Monitor* e levantar os custos e receitas dessa reestruturação a fim de avaliar a sua viabilidade.

Vale lembrar que a realização deste plano depende de dois conjuntos de ações diferentes: ações de curto prazo e ações de longo prazo, por esse fato a análise de viabilidade econômica será feita para um horizonte de 4 anos.

Algumas estratégias apresentadas anteriormente neste trabalho foram revistas após as análises deste capítulo. Os produtos “Relatório padrão dos produtos mais procurados por categoria” e o ”Novo levantamento periódico de preços” serão comercializados da forma em que estão apresentados no capítulo 6, porém assim que for possível adicionar a esses produtos as informações sobre o mercado *offline* eles deverão ser retirados do mercado e substituídos por produtos mais novos.

Já o “Relatório de posicionamento de marca”, não será implementado e será apenas comercializado quando as novas informações *offline* puderem ser incorporadas. Dessa forma o seu preço sugerido sobe de R\$ 6000,00 para R\$ 10.000,00 / mês por segmento de mercado. A vantagem neste caso é que os modelos já estão prontos e a estratégia de atuação já está definida.

As outras estratégias permanecem do jeito que foram apresentadas sem nenhuma modificação. Todas as atividades que do cronograma que antecedem o mês de novembro de 2003 já foram realizadas e os custos levantados são reais. Todos os outros custos e receitas deste plano financeiro fora calculados através de estimativas.

O cronograma completo do projeto está em anexo no capítulo 9, bem como as tabelas que apresentam os custos e despesas do projeto e a estimativa de receita e de carteira de clientes.

Os gastos estão todos baseados em horas de trabalho dos funcionários envolvidos. Para o cálculo destes valores o BuscaPé forneceu uma tabela com o custo por hora de cada um desses funcionários. Este custo por hora já engloba todos encargos trabalhistas, despesas administrativas (água, luz, telefone..), depreciação de material utilizado, etc.

Para manter a confidencialidade dos dados da empresa, todos os valores monetários estão multiplicados por um fator K , inclusive os valores citados anteriormente. Acredita-se que este fator não atrapalha o andamento e conclusão do presente trabalho.

A seguir está a tabela de custo por hora de cada funcionário:

Funcionário	R\$ / HH
CEO BuscaPé	-R\$ 150,00
Gerente Novos Negócios	-R\$ 75,00
Analista Novos Negócios	-R\$ 37,50
Designer	-R\$ 50,00
Programador	-R\$ 125,00
Operador	-R\$ 25,00
Vendedor	-R\$ 100,00

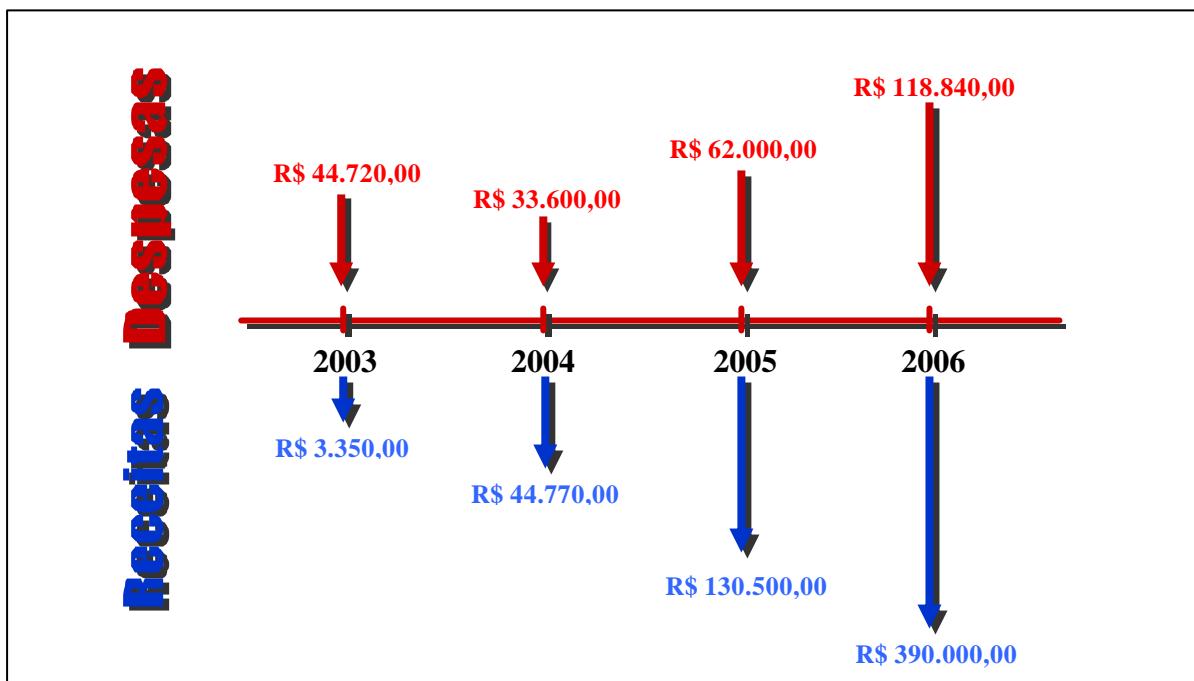
Tabela 7.4.1 - Custo por hora de cada funcionário

Fonte:BuscaPé

A partir da tabela acima, do cronograma das atividades e da tabela de horas de trabalho de cada funcionário por atividade é possível montar o Fluxo de Caixa das Despesas do projeto (apresentado em anexo no capítulo 9).

A partir do mesmo cronograma, foi montada uma previsão de uma carteira de clientes e a partir desta uma estimativa das receitas do projeto e seu Fluxo de Caixa (também apresentada em anexo).

Utilizando uma taxa de juros de 2% ao mês é possível montar o fluxo anual das despesas e receitas do projeto, calcular os respectivos Valores Presentes e avaliar a viabilidade do projeto.



*Fig. 7.4.1 -Fluxo de caixa do projeto de reestruturação
Elaborado pelo autor*

Calculando os Valores Presentes das Despesas e Receitas (a uma taxa de 2% ao mês) chegamos aos seguintes números:

Valor Presente das Despesas = R\$ 168.019,63

Valor Presente das Receitas = R\$ 306.536,14

Calculando a taxa de retorno do projeto chegamos ao seguinte valor:

Taxa de Retorno = R\$ 306.536,14 / R\$ 168.019,63

Taxa de Retorno = 182,4% em 4 anos

Dividindo esta taxa de retorno por 4 anos teremos:

Taxa de Retorno = 45,6% ao ano

Com um tempo de retorno equivalente a:

$$\text{Tempo de Retorno do investimento} = 1 / 0,456$$

Tempo de Retorno do investimento = 2,2 anos

Como é possível perceber o projeto é viável economicamente, apresentando valores estimados de retorno do investimento acima da média. Isto se explica pela estrutura de custos marginais do *Retail Monitor*, o que permite que a unidade apresente uma lucratividade acima do normal.

É importante observar que as receitas deste plano de reestruturação não param no 4 ano do projeto, elas se estendem pelos próximos anos, e se a equipe mantiver o ritmo de crescimento destas receitas o retorno em 6 ou 8 anos será muito satisfatório para a empresa.



Conclusão

Este capítulo apresenta a conclusão acerca de todas as análises realizadas no capítulo anterior que irá guiar os próximos passos da unidade.

8.1 Conclusão

O objetivo do presente trabalho era apresentar um Plano de Negócio de reestruturação da unidade *Retail Monitor* a fim de que essa se tornasse uma importante fonte de renda para o BuscaPé.

Algumas dificuldades foram encontradas durante o desenvolvimento do trabalho, como a diferença entre um Plano de Negócio tradicional e um Plano de Negócio de reestruturação, que demandou a criação de uma nova estrutura e metodologia adaptada das metodologias tradicionalmente conhecidas. O dinamismo interno da empresa também foi uma dificuldade pois algumas estratégias definidas no início do trabalho foram modificadas até final dele, o que pode denotar uma desorganização de idéias mas que na verdade evidencia a evolução das estratégias através de análises e estudos.

Essa nova estruturação de Plano de Negócio alcançada permitiu o desenvolvimento de um plano coerente com as necessidades da empresa e da unidade de negócio, tendo a aprovação completa pelo CEO da empresa e do Gerente de Novos Negócios.

O resultado final obtido foi um conjunto ações e estratégias que apontam uma trajetória a ser seguida pela unidade de negócio. Definição dos clientes a serem focados, ferramentas a serem desenvolvidas, novos produtos a serem comercializados, cronograma de atividades, ações de prevenção de riscos e projeção de receitas e despesas, são alguns dos aspectos abordados no plano. Foram realizadas todas as análises apresentadas no capítulo de revisão bibliográfica.

O processo de reestruturação já está em andamento dentro da empresa, coordenado pelo autor, que segue todas as orientações do presente trabalho com o consentimento da diretoria da empresa.

Toda as atividades descritas (resumidas nos cronogramas apresentados no capítulo 9) foram desenvolvidas inteiramente pelo autor ou coordenadas por ele, bem como todas as análises apresentadas ao longo do trabalho.

O projeto da reestruturação não termina com o fechamento do trabalho, ele deve ser continuado através de um constante acompanhamento do cronograma, revisão periódica das estratégias adotadas e atualização dos planos de contenção de risco. Vale lembrar algumas das atividades de acompanhamento já estão previstas no cronograma.

Ao longo do trabalho e do processo de reestruturação foram (e ainda estão sendo) aplicados conceitos de estratégia empresarial, finanças, engenharia de software e “Tempos e métodos” (no desenvolvimento do software “Plaqueta”). Todos eles adquiridos pelo autor durante o curso de Engenharia de Produção.

O trabalho também proporcionou ao autor um grande aprendizado em estratégia empresarial e desenvolvimento de Planos de Negócio, podendo visualizar na prática a aplicação dos conceitos estudados bem como parte resultado obtido através desses esforços.

Tendo abordado os diversos elementos críticos na elaboração de um Plano de Negócio, este trabalho também contribui com aqueles que tiverem interesse em desenvolver Planos de Negócio de reestruturação de unidades e departamentos de uma empresa , realizar análises e estudos para posicionamento estratégico de empresas ou aprender sobre o *e-commerce* brasileiro e sobre o modelo de negócio do mercado de inteligência competitiva.



ANEXOS

Anexos do plano de reestruturação.

Cronograma 1

Cronograma 2

Tabela de custo por funcionário 1

		Duração (meses)	Vendedor		Operador		Programador		Designer	
			HH / Mês	R\$ / Mês	HH / Mês	R\$ / Mês	HH / Mês	R\$ / Mês	HH / Mês	R\$ / Mês
Software Plaqueta	Projeto	2		R\$ 0,00	2	-R\$ 50,00	4	-R\$ 500,00		R\$ 0,00
	Design	1		R\$ 0,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00	3	-R\$ 150,00
	Implementação	2		R\$ 0,00		R\$ 0,00	40	-R\$ 5.000,00		R\$ 0,00
	Aprovação	1		R\$ 0,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00
	Teste	2		R\$ 0,00	5	-R\$ 125,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00
Relatório padrão dos produtos mais procurados por categoria	Definição da Estratégia	1		R\$ 0,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00
	Pesquisa com clientes	1		R\$ 0,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00
	Projeto dos Relatórios	1		R\$ 0,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00
	Desing dos modelos dos relatórios	1		R\$ 0,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00	3	-R\$ 150,00
	Implementação	2		R\$ 0,00		R\$ 0,00	5	-R\$ 625,00		R\$ 0,00
	Comercialização	7	7	-R\$ 700,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00
	Manutenção & Atualização	29		R\$ 0,00	15	-R\$ 375,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00
Novo relatório de levantamento periódico de preços	Acompanhamento da Qualidade	4		R\$ 0,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00
	Projeto dos Relatórios	1		R\$ 0,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00
	Desing dos modelos dos relatórios	1		R\$ 0,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00	3	-R\$ 150,00
	Implementação	1		R\$ 0,00		R\$ 0,00	2	-R\$ 250,00		R\$ 0,00
	Comercialização	31	10	-R\$ 1.000,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00
Relatório de posicionamento de marca	Manutenção	31		R\$ 0,00	30	-R\$ 750,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00
	Definição da Estratégia	1		R\$ 0,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00
	Pesquisa com clientes	1	10	-R\$ 1.000,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00
	Projeto dos Relatórios	1		R\$ 0,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00
	Desing dos modelos dos relatórios	1		R\$ 0,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00	3	-R\$ 150,00
	Implementação	2		R\$ 0,00		R\$ 0,00	5	-R\$ 625,00		R\$ 0,00
	Comercialização	12	20	-R\$ 2.000,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00
Utilização de dados offline dados sobre o comportamento do consumidor	Manutenção	12		R\$ 0,00	30	-R\$ 750,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00
	Implementação de modificações primárias p/ coleta de dados	1		R\$ 0,00		R\$ 0,00	8	-R\$ 1.000,00		R\$ 0,00
	Acompanhamento dos dados coletados pelas ferramentas BuscaPé	6		R\$ 0,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00
	Pesquisa com clientes	3	5	-R\$ 500,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00
	Criação / Atualização de produtos	2		R\$ 0,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00
	Implementação das modificações para geração dos novos produtos	2		R\$ 0,00		R\$ 0,00	40	-R\$ 5.000,00		R\$ 0,00
	Treinamento de um vendedor	2	15	-R\$ 1.500,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00
	Desevolvimento de material promocional	2	5	-R\$ 500,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00	20	-R\$ 1.000,00
	Comercialização	12	40	-R\$ 4.000,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00
	Manutenção	12		R\$ 0,00	40	-R\$ 1.000,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00

Tabela de custo por funcionário 2

	Duração (meses)	Analista N. Negócios		Gerente N. Negócios		CEO BuscaPé		TOTAL	
		HH / Mês	R\$ / Mês	HH / Mês	R\$ / Mês	HH / Mês	R\$ / Mês	R\$ / mês	
Software Plaqueta	Projeto	2	30	-R\$ 1.125,00		R\$ 0,00	2	-R\$ 300,00	-R\$ 1.975,00
	Design	1	3	-R\$ 112,50		R\$ 0,00		R\$ 0,00	-R\$ 262,50
	Implementação	2		R\$ 0,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00	-R\$ 5.000,00
	Aprovação	1	3	-R\$ 112,50		R\$ 0,00	1	-R\$ 150,00	-R\$ 262,50
	Teste	2	3	-R\$ 112,50		R\$ 0,00		R\$ 0,00	-R\$ 237,50
Relatório padrão dos produtos mais procurados por categoria	Definição da Estratégia	1	20	-R\$ 750,00	5	-R\$ 375,00	5	-R\$ 750,00	-R\$ 1.875,00
	Pesquisa com clientes	1	30	-R\$ 1.125,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00	-R\$ 1.125,00
	Projeto dos Relatórios	1	30	-R\$ 1.125,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00	-R\$ 1.125,00
	Desing dos modelos dos relatórios	1	30	-R\$ 1.125,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00	-R\$ 1.275,00
	Implementação	2	30	-R\$ 1.125,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00	-R\$ 1.750,00
	Comercialização	7	5	-R\$ 187,50		R\$ 0,00	0,5	-R\$ 75,00	-R\$ 962,50
	Manutenção & Atualização	29	2	-R\$ 75,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00	-R\$ 450,00
Novo relatório de levantamento periódico de preços	Acompanhamento da Qualidade	4	15	-R\$ 562,50	1	-R\$ 75,00	1	-R\$ 150,00	-R\$ 787,50
	Projeto dos Relatórios	1	10	-R\$ 375,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00	-R\$ 375,00
	Desing dos modelos dos relatórios	1		R\$ 0,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00	-R\$ 150,00
	Implementação	1	5	-R\$ 187,50		R\$ 0,00		R\$ 0,00	-R\$ 437,50
	Comercialização	31	15	-R\$ 562,50		R\$ 0,00		R\$ 0,00	-R\$ 1.562,50
Relatório de posicionamento de marca	Manutenção	31	3	-R\$ 112,50		R\$ 0,00		R\$ 0,00	-R\$ 862,50
	Definição da Estratégia	1	5	-R\$ 187,50	1	-R\$ 75,00	1	-R\$ 150,00	-R\$ 412,50
	Pesquisa com clientes	1	30	-R\$ 1.125,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00	-R\$ 2.125,00
	Projeto dos Relatórios	1	30	-R\$ 1.125,00	1	-R\$ 75,00	1	-R\$ 150,00	-R\$ 1.350,00
	Desing dos modelos dos relatórios	1	10	-R\$ 375,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00	-R\$ 525,00
	Implementação	2	20	-R\$ 750,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00	-R\$ 1.375,00
	Comercialização	12	25	-R\$ 937,50		R\$ 0,00		R\$ 0,00	-R\$ 2.937,50
Utilização de dados offline dados sobre o comportamento do consumidor	Manutenção	12	3	-R\$ 112,50		R\$ 0,00		R\$ 0,00	-R\$ 862,50
	Implementação de modificações primárias p/ coleta de dados	1		R\$ 0,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00	-R\$ 1.000,00
	Acompanhamento dos dados coletados pelas ferramentas BuscaPé	6	2	-R\$ 75,00	2	-R\$ 150,00		R\$ 0,00	-R\$ 225,00
	Pesquisa com clientes	3	15	-R\$ 562,50		R\$ 0,00		R\$ 0,00	-R\$ 1.062,50
	Criação / Atualização de produtos	2	20	-R\$ 750,00	2	-R\$ 150,00	2	-R\$ 300,00	-R\$ 1.200,00
	Implementação das modificações para geração dos novos produtos	2	60	-R\$ 2.250,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00	-R\$ 7.250,00
	Treinamento de um vendedor	2	15	-R\$ 562,50		R\$ 0,00	5	-R\$ 750,00	-R\$ 2.812,50
	Desevolvimento de material promocional	2	5	-R\$ 187,50		R\$ 0,00	5	-R\$ 750,00	-R\$ 2.437,50
	Comercialização	12	60	-R\$ 2.250,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00	-R\$ 6.250,00
	Manutenção	12	5	-R\$ 187,50		R\$ 0,00		R\$ 0,00	-R\$ 1.187,50

Cronograma de despesas 1

Cronograma de despesas 2

Cronograma de despesas 3

Cronograma de despesas 4

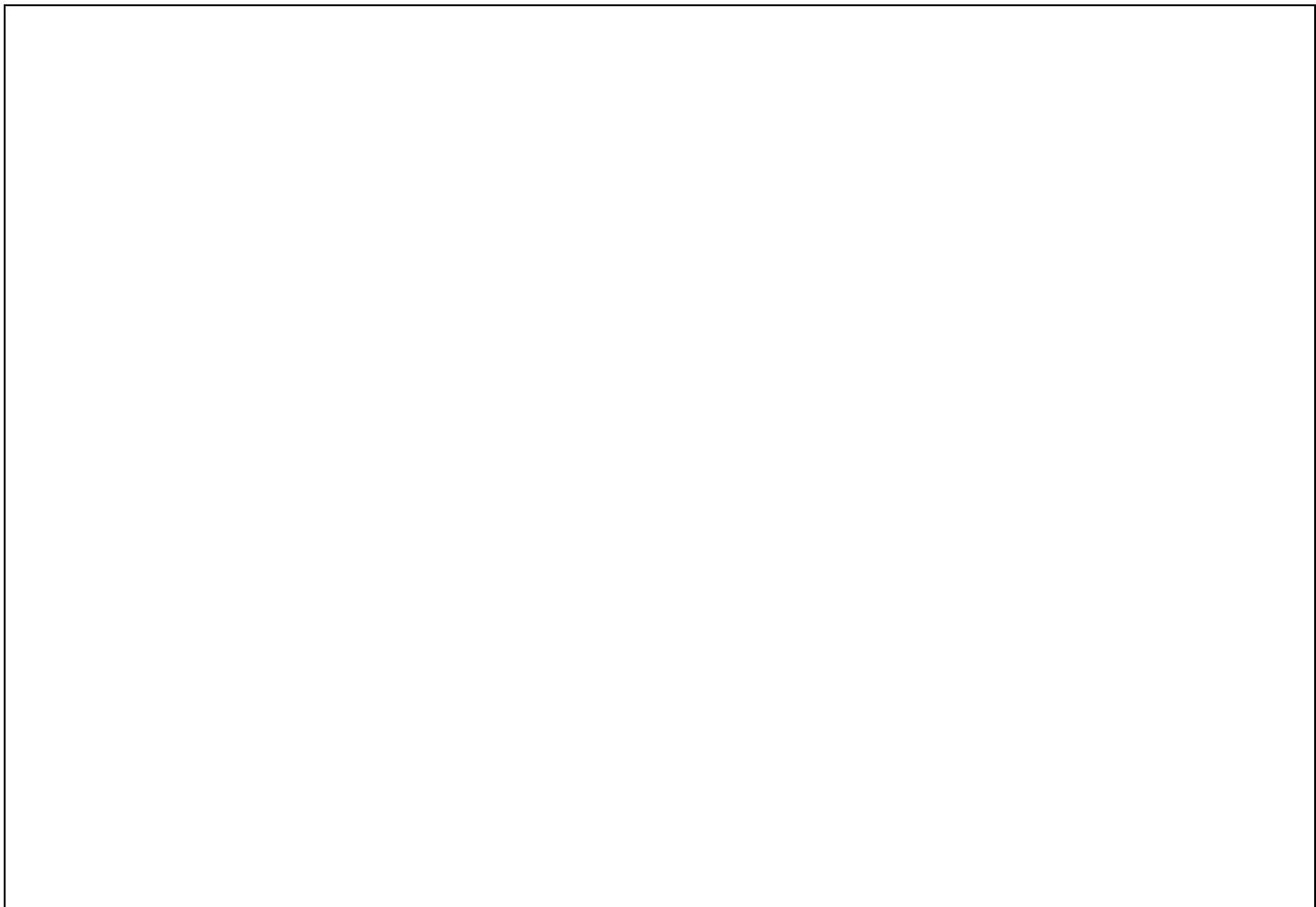
Cronograma de receitas 1

Cronograma de receitas 2

Cronograma de receitas 3

Cronograma de receitas 4

	Valor Médio da mensalidade	Divisão	2006											
			Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Relatório padrão dos produtos mais procurados por categoria	R\$ 300,00	Nº Clientes												
		Receita no mês												
Novo relatório de levantamento periódico de preços	R\$ 1.200,00	Nº Clientes												
		Receita no mês												
Relatório de posicionamento de marca	R\$ 10.000,00	Nº Clientes			1	1	1	1	2	2	2	2	3	3
		Receita no mês			R\$ 10.000	R\$ 10.000	R\$ 10.000	R\$ 10.000	R\$ 20.000	R\$ 20.000	R\$ 20.000	R\$ 20.000	R\$ 30.000	R\$ 30.000
Novos produtos utilizando dados offline e dados sobre o comportamento do consumidor	R\$ 3.000,00	Nº Clientes	5	5	6	6	6	7	7	8	9	9	10	10
		Receita no mês	R\$ 15.000	R\$ 15.000	R\$ 18.000	R\$ 18.000	R\$ 18.000	R\$ 21.000	R\$ 21.000	R\$ 24.000	R\$ 27.000	R\$ 27.000	R\$ 30.000	R\$ 30.000





Referências

Fontes de informação pesquisadas pelo autor para o desenvolvimento do trabalho.

10.1 Referência Bibliográfica

BASTOS, Marcelo M. S. Análise de Negócios em uma Pequena Empresa: Hospital dos Computadores. São Paulo, Monografia (Trabalho de Formatura) – Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2000.

CABRAL, Daniel Ramos. Um suporte on-line para a toma de decisão. São Paulo, Monografia (Trabalho de Formatura) – Fundação Getúlio Vargas, 2001

DOLABELA, Fernando. O segredo de Luísa, uma idéia, uma paixão e um Plano de Negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. São Paulo, Editora Cultura, 1999.

FERRO, Marcelo do Amaral. Análise estratégica do negócio: produção de caixas de papelão. São Paulo, Monografia (Trabalho de Formatura) – Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 1997.

GITMAN, Lawrence J. Princípios de administração financeira. Tradução por Jean Jacques Salim e João Carlos Douat. São Paulo, Editora Harbra, 7^a Edição, 1997.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle. Tradução por Ailton Bonfim Brandão. São Paulo, Editora Atlas, 5^a Edição, 1998.

KOTLER, Phillip. Princípios de Marketing. ED. LTC: Rio de Janeiro, 1999.

LAURINDO, Fernando J. B. Tecnologia da Informação – Eficácia nas Organizações. São Paulo, Editora Futura, 2002.

LEVY, Luiz Fernando. O Novo Brasil. São Paulo, Editora Gazeta Mercantil, 2003.

PORTRER, Michel E. Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução por Elizabeth Braga. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1986.

10.2 Documentos Eletrônicos

Artigos, textos, pesquisas e programas utilizados para complementar as referências bibliográficas, enriquecendo assim o embasamento teórico do trabalho.

10.2.1 Arquivos ‘.doc’ e ‘.pdf’

DUNCAN, William R. (coordenador). **A guide to the project management body of knowledge.** Project Management Institute, EUA, 2000. Tradução por PMIMG (Project Management Institute de Minas Gerais), Belo Horizonte, 2002.

E-BIT – Tecnologia. **A evolução do e-commerce.** Estudo de Mercado, São Paulo, 2002.

E-BIT – Tecnologia. **Web Shoppers,** a evolução do comércio eletrônico brasileiro. Estudo de Mercado, São Paulo, 2003.

ECCELERA – Investimentos. **Business Plan Model** São Paulo, 2001

KAUSS, Irecê Fraga ; Paradela, Thales. **Aplicabilidade de um Plano de Negócios para uma empresa de Internet.** Rio de Janeiro, 2001.

PACHECO, Reinaldo. **Análise de Mercado.** São Paulo.

PACHECO, Reinaldo. **Estrutura do Plano de Negócios.** São Paulo.

PAVANI, Cláudia. **O Plano de Negócios.** Rio de Janeiro, 1997.

VICARI, Flávio Marques ; JÚNIOR, Alfredo Colenci. **Uma proposta de empreendimento para gestão de empreendimentos no terceiro setor.** São Paulo, 2001.

YANAZE, Mitsuru. **Esqueça o Marketing.** São Paulo, 2002.

10.2.2 Páginas de Internet

ECCELERA (www.eccelera.com) – Empresa de investimentos que analisa planos de negócios e possui artigos e matérias sobre o assunto.

SEBRAE (www.sebrae.com.br) – Informações sobre pequenas e médias empresas, voltado para ajudar o pequeno empresário a se desenvolver. O Centro de documentos e informações (CDI) possui uma série de livros e catálogos para consulta.

FIESP (www.fiesp.com.br) – Site da Federação das indústrias do estado de São Paulo, traz textos sobre Plano de Negócio e também o software ‘SPPlan’ que ajuda o empreendedor a montar e redigir seu próprio Plano de Negócio

E-BIT (www.ebitempresa.com.br) – Site da empresa e-bit, onde é possível ter acesso a diversos relatórios sobre o comércio eletrônico.

IBOPE eRatings (www.ibope.com.br/eratings/ogrupo/empresa/eratings/index.htm) – Site da joint venture entre o instituto de pesquisa IBOPE e a empresa americana ACNielsen (também de pesquisa) , onde é possível ter acesso à dados sobre a Internet no Brasil.

10.2.3 Software

SP Plan 1.2 – Software de apoio à criação de planos de negócio. Desenvolvido em conjunto pelo SEBRAE e pela FIESP.