

ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

TRABALHO DE FORMATURA

**VANTAGEM COMPETITIVA EM
INDÚSTRIA DE VIDEOLOCAÇÃO**

MÁRCIO LIBERATO MACEDO JUNIOR

1995

*TF 1995
M 151 V*

Índice

Capítulo 1 - Apresentação do Trabalho de Formatura.....	4
1. Introdução.....	4
2. O Trabalho de Formatura.....	6
3. A Empresa.....	6
3.1 O Produto.....	7
3.2 Faturamento.....	8
3.3 Estrutura Organizacional e de Operações.....	10
3.3.1 Retaguarda.....	11
3.3.2 Base.....	11
3.3.3 Linha de Frente.....	12
3.4 Processos.....	12
3.4.1 Cadastramento de Clientes.....	14
3.4.2 Locação.....	14
3.4.3 Devolução.....	15
Capítulo 2 - As 5 Forças Competitivas.....	16
1. Barreiras de Entrada.....	16
2. Rivalidade Entre os Concorrentes Existentes.....	17
3. Pressão dos Produtos Substitutos.....	23
4. Poder de Negociação dos Compradores.....	27
5. Poder de Negociação dos Fornecedores.....	29
Capítulo 3 - Segmentação de Mercado.....	35
1. Variedade de Produtos.....	35
2. Tipos de Comprador.....	38
3. Hábitos de Locação dos Clientes.....	42
4. Perfil do Cliente.....	46
4.1 Tendências de Locação.....	50

Capítulo 4 - O Sistema de Custeio.....	52
1. Investimento Inicial.....	52
2. Estrutura de Custos.....	53
3. Depreciação do Acervo.....	54
4. Margem de Contribuição por Produto.....	56
5. Resultados Operacionais.....	57
Capítulo 5 - Enfoque Estratégico : A Posição de Menor Custo.....	59
1. O Momento da Verdade.....	59
2. A Cadeia de Valores do Cliente.....	61
Capítulo 6 - Planejamento Estratégico : Visão Sistêmica.....	64
1. Estratégia Competitiva.....	64
1.1 A Estratégia de Compra.....	65
1.2 O Processo de Compra Baseado no Cliente.....	67
1.3 A Estratégia de Formação de Preços de Locação.....	69
Capítulo 7 - Considerações Finais.....	71
1. Planejamento Estratégico de Curto Prazo.....	71
1.1 Divulgação dos Lançamentos.....	71
1.2 Divulgação das Promoções.....	72
1.3 Divulgação do Acervo Via Mural Informativo.....	72
1.4 Projetar Iluminação.....	73
1.5 Ampliar Horário de Atendimento.....	73
1.6 Otimizar Sistema de Atendimento Informatizado.....	73
1.6.1 Sistema de Relatórios Gerenciais.....	74
1.6.2 Rede : Sistema de Locação x Sistema de Devolução.....	74
1.6.3 Sistema de Consulta Rápida.....	74
1.7 Consulta ao Cliente.....	75
1.8 Sistema Quick-Drop de Devolução.....	75
1.9 Entregas a Domicílio.....	75
1.10 Administrar Horários de Pico.....	76
2. Planejamento Estratégico de Médio Prazo.....	76
2.1 Manutenção do Acervo.....	76

2.2 Ampliação das Acomodações.....	77
2.3 Treinamento da Equipe de Vendas.....	77
2.4 Segurança da Loja.....	77
2.5 Sistema Automático de Cobrança.....	78
2.6 Ampliação do Quadro de Funcionários.....	78
2.7 Locação Self-Service.....	78
3. Recomendações Implementadas.....	79
 Bibliografia.....	 81
 Anexo 1 - Tabelas.....	 82
 Anexo 2 - Manchetes.....	 86

Capítulo 1

Apresentação do Trabalho de Formatura

1. Introdução

Com o passar dos tempos a figura do cliente tem se fortalecido, alavancando o crescimento das indústrias prestadoras de serviços a nível mundial.

Existem quatro categorias gerais de serviços, cada qual com seus desafios operacionais e diferentes tipos de envolvimento com o cliente. Alguns serviços requerem contato físico com os clientes (por exemplo, o cuidado com a saúde ou o transporte de passageiros); outros centram-se no contato com o intelecto das pessoas (educação ou televisão). Alguns envolvem o processamento de objetos concretos (consertos ou transporte de cargas); outros processam informações (contabilidade ou seguro).

“Conquistar e manter clientes é a chave para o crescimento e os lucros, mas isso exige empregados dedicados e uma operação bem-concebida para criar um serviço de valor que os clientes continuarão a comprar”.¹

Com essa afirmação, Lovelock exprime a importância da sinergia (adequação de recursos) entre a satisfação do cliente, a produtividade operacional e o desempenho do seu quadro de funcionários. Todos esses três pontos podem e devem agregar valor ao produto, para que o cliente perceba mais benefícios que custos dentro do serviço prestado.

Uma definição universalmente aplicável de serviços : “todas as ações e reações que os clientes percebem que compraram”. Assim, além dos serviços centrais existem também os serviços suplementares², onde seu desempenho é normalmente enfatizado por alguma Vantagem Competitiva, que inclui um entendimento claro do papel desempenhado pelos clientes.

Para se alcançar uma vantagem competitiva, deve-se colocar em prática alguma estratégia competitiva.

“A Estratégia Competitiva envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distinguem de seus concorrentes”.³

O Posicionamento Estratégico é a transformação de produtos e serviços em conceitos com valor para um determinado consumidor. É a construção da imagem através do Pensamento Estratégico.

“O Pensamento Estratégico é a parte não analítica do ser empresário, é iniciativa, empreendimento, força, imaginação. O criativo, aquilo que gera a faísca do progresso, da sobrevivência, do desenvolvimento. Aquilo que muitas vezes não é percebido por ser uma ideia tão central que se perde nas visões-túneis de qualquer parcialidade.”⁴

¹ Christopher H. Lovelock, “Product Plus - How Product + Service = Competitive Advantage”, *McGraw-Hill*, 1994.

² A noção de serviços centrais e suplementares foi articulada primeiro por Eric Langeard e Pierre Eiglier em um artigo publicado em *Revue Française de Gestion*, março-abril de 1977, pág. 72-84.

³ Michael E. Porter, “Estratégia Competitiva”, 7ª Edição, Editora Campus, Rio de Janeiro, 1991.

⁴ Albert R. Levy, “Competitividade Organizacional”, Editora McGraw-Hill, São Paulo, 1992.

2. O Trabalho de Formatura

O Trabalho de Formatura tem como principal objetivo exigir que o aluno alcance resultados satisfatórios na concepção, análise e resolução (ou encaminhamento) de problemas reais inerentes ao curso em graduação, enfrentados por empresas no seu dia-a-dia.

Assim, a escolha do tema em questão tratou de satisfazer tanto as necessidades da empresa (Posicionamento Estratégico de Valor) como do autor.

Três pontos foram colocados como principais e decisivos na escolha do tema:

- *Necessidade de Posicionamento Estratégico da Empresa* : a empresa vem buscando um posicionamento estratégico para sobreviver no negócio, em um mercado altamente competitivo de uma indústria fragmentada;
- *Fortalecimento da Figura do Cliente* : o cliente passa agora a vigorar como personagem principal da prestação de serviços, solicitando, comparando e criticando todos os atributos relevantes à execução dos serviços, quer sejam eles centrais ou suplementares;
- *Expansão do Mercado de Prestação de Serviços* : há uma tendência atual de crescimento deste mercado que revela suas potencialidades diante do crescimento das necessidades dos clientes.

3. A Empresa

O Trabalho de Formatura foi realizado em uma empresa do ramo de Prestação de Serviços no mercado de Videolocação.

Esta empresa atua no mercado há pouco mais de 1 ano, fundada em Agosto/94, e se destaca entre as mais competitivas da região, posição alcançada principalmente pelo seu acervo qualitativo e processo de atendimento a cliente personalizado, resultado de uma experiência de 6 anos de mercado, quando os proprietários investiam em uma outra empresa do mesmo ramo que, após 4 anos de movimento, foi vendida, dando prosseguimento no negócio com a abertura desta nova empresa.

A empresa é de cunho familiar, fundada e administrada por seus sócios-proprietários, contando com 4 funcionários .

3.1 O Produto

Relacionada na área de Prestação de Serviços, o produto oferecido pela empresa é a locação de fitas VHS e todos os seus processos suplementares.

A locação de fitas VHS é apenas um veículo para o produto central da empresa, o filme, derivado da Indústria Cinematográfica, direcionado ao lazer e entretenimento do público em geral.

Todo produto tem como finalidade satisfazer alguma necessidade requerida e existente em cada cliente. O filme, ou a locação de fitas VHS, não é diferente.

Conforme colocado pelos sócios-proprietários, “a empresa não aluga filmes e sim induz emoções, pois é isso que os clientes procuram quando locam uma fita. A emoção é algo particular e inerente a cada pessoa, por isso cada cliente têm necessidades diferentes, emoções diferentes e, portanto, devem ser tratados diferenciadamente”.

Dessa forma eles buscam explicitar suas convicções e basear o seu meio de trabalho, enfocando o que poderíamos chamar de *peça central do sistema*, o cliente.

Tendo em vista que cada cliente possui diferentes necessidades, seria correto expôr produtos que satisfaçam a todos os tipos de cliente, e assim funciona a empresa.

O produto filme pode ser desmembrado em diversas categorias, as quais sugerem a satisfação de algum tipo de cliente. Entre elas podemos citar :

- *Gêneros* : Aventura, Ação, Bíblico, Comédia, Documentário, Drama, Erótico, Ficção, Guerra, Infantil, Musical, Policial, Romance, Suspense, Thriller Erótico, Terror, Western ;
- *Caracterização* : Dublado, Legendado ;
- *Clássicos* : Filmes que marcaram época ou foram premiados com Oscars ;
- *Lançamentos* : são aqueles considerados inéditos na Indústria de Videolocação .

Cada categoria acima citada possui propriedades que podem satisfazer os clientes de acordo com suas necessidades. E é esta a missão da empresa : satisfazer a necessidade de emoção dos clientes.

3.2 Faturamento

A videolocadora apresenta um faturamento anual médio de US\$ 100 mil, obtido com a Prestação de Serviços em locação de fitas VHS e produtos suplementares.

Como o seu tempo de atuação no mercado ainda é pequeno, considerando concorrentes atuantes há mais de 8 anos, a empresa ainda está em crescimento, ampliando o seu quadro de sócios/clientes.

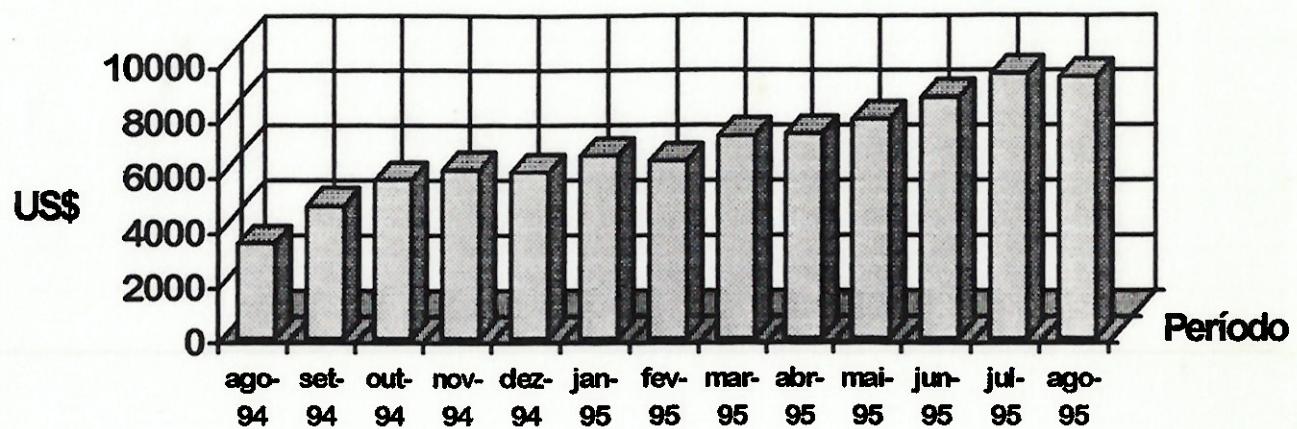


Fig. 1.1 - Faturamento Global da Empresa

Período	Faturamento Bruto (US\$)
Ago/94	3.509,64
Set/94	4.870,05
Out/94	5.804,70
Nov/94	6.177,15
Dez/94	6.093,93
Jan/95	6.680,60
Fev/95	6.490,56
Mar/95	7.418,51
Abr/95	7.490,14
Mai/95	8.001,75
Jun/95	8.796,45
Jul/95	9.660,08
Ago/95	9.542,01
Set/95	9.622,75
Total	100.158,32

3.3 Estrutura Organizacional e de Operações

A videolocadora tem suas operações estruturadas da seguinte maneira:



Fig. 1.2 - Organograma Funcional da Empresa

3.3.1 Retaguarda

A retaguarda é o setor da empresa responsável por assisti-la economicamente, mantendo-a ativa dentro das regulamentações legais e dos requisitos mercadológicos inerentes à sua atividade. Conta com dois pontos de apoio principais :

- *Contábil* : relaciona Contas a Pagar, Contas a Receber, Fluxo de Caixa, responsabilizando-se assim pelo controle do Cronograma Financeiro da empresa ;
- *Compras* : baseia-se no Cronograma Financeiro desenvolvido pela área contábil para aquisição de filmes e insumos do processo principal, desencadeando processos secundários de pesquisa de mercado, cotação de preços e desenvolvimento de fornecedores.

3.3.2 Base

A base é responsável pela manutenção das condições ideais para a prestação de serviços. É composta por dois blocos principais, a saber :

- *Operação* : relaciona todos os fatores diretamente ligados ao processamento do serviço, como layout, controle de estoques (bobinas para recibo, sacolas plásticas, estojos plásticos), asseio (limpeza do local de trabalho), manutenção de máquinas e equipamentos (leitor de código de barras, microcomputador, impressora), gerenciamento de recursos humanos (recrutamento, seleção e treinamento de funcionários) e todos os outros recursos alocados ao processo.
- *Marketing* : encarregado de apresentar a empresa aos clientes onde quer que eles estejam, dispendo, para tanto, de alta tecnologia a seus serviços. Com uma visão estratégica baseada em estudos mercadológicos, este setor tem como missão encontrar o cliente e fornecer a ele

condições suficientes para optarem pelos serviços desta empresa, respondendo também pela programação de promoções e eventos. Neste ramo a propaganda também é a alma do negócio.

3.3.3 Linha de Frente

Por se tratar de uma prestadora de serviços, este setor simboliza a engrenagem mestra de todo o processo, alimentado pelo cliente e representado por seus funcionários. Logo, cabe a eles, funcionários, representarem bem o papel da empresa, prestando serviços com qualidade em todos os aspectos : rapidez, eficiência, clareza, atenção, disponibilidade, compreensão e outros.

Por se tratar de uma empresa de cunho familiar, há um entrosamento perfeito entre os funcionários, refletindo no atendimento ao cliente a excelência de seus serviços.

3.4 Processos

O processo consiste basicamente em 3 operações fundamentais: Cadastramento de Clientes, Locação e Devolução de fitas, cada qual com suas peculiaridades especificadas ainda neste capítulo.

Para visualizarmos melhor o processo de locação de fitas VHS, iremos descrevê-lo em um fluxograma, a seguir.

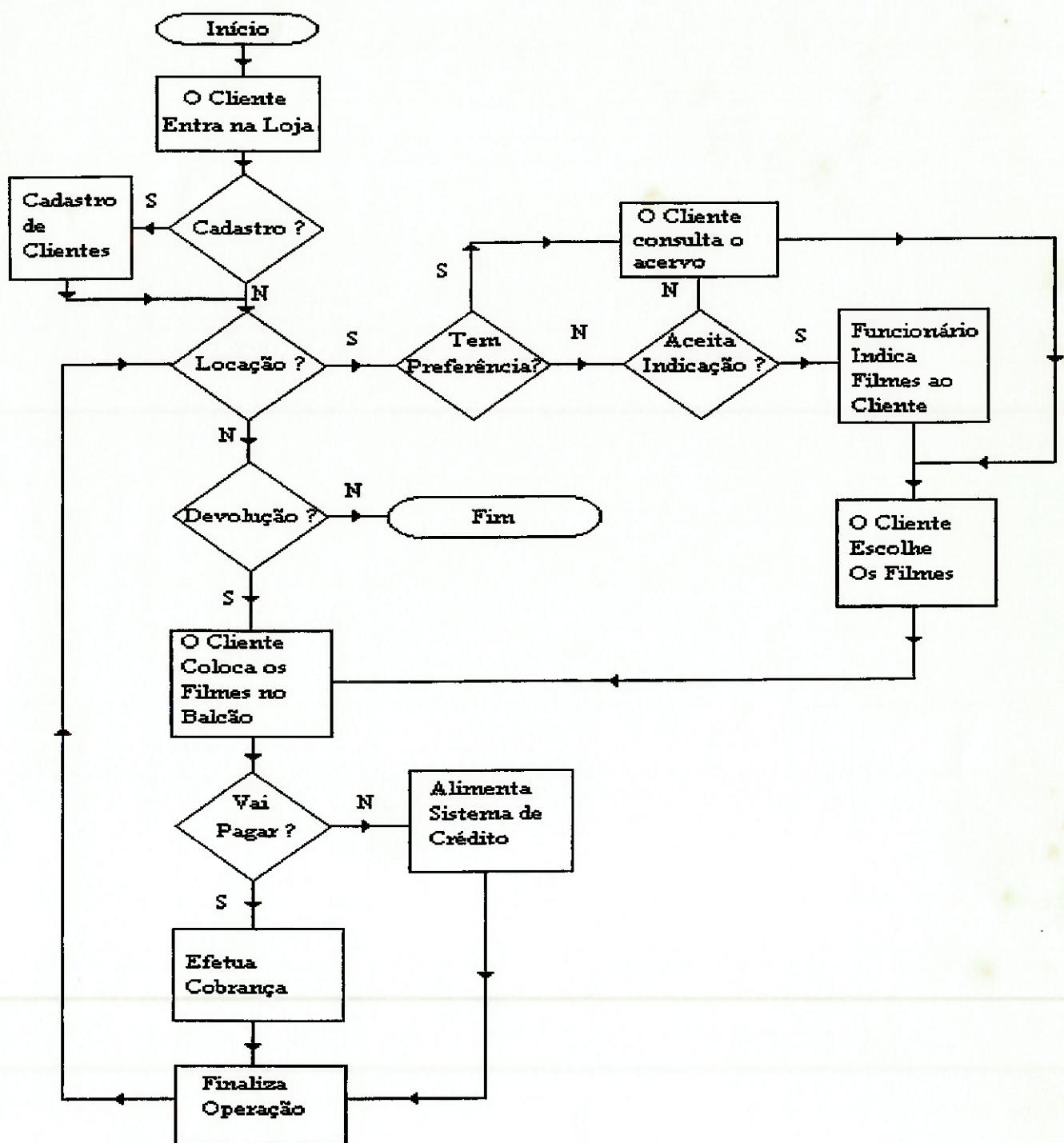


Figura 1.3 - Fluxograma Simplificado do Processo de Videolocação

3.4.1 Cadastramento de Clientes

O cadastramento de clientes é feito mediante a apresentação de documentos pessoais, sendo obrigatórios CIC ou RG e um outro documento que comprove seu endereço residencial.

Durante o cadastramento levantam-se os dados pessoais do cliente, como idade, estado civil e profissão. Fica também o cadastro à disposição de pessoas autorizadas pelo cliente a retirar fitas sob sua responsabilidade: estes são conhecidos como *clientes autorizados*.

3.4.2 Locação

O processo de locação de fitas VHS ocorre muito semelhante às compras em um supermercado, onde os produtos ficam expostos (separados por gênero) à espera do cliente. Este retira o produto desejado do expositor e o leva até o caixa para processar a saída (baixa no estoque) e efetuar cobrança.

Na videolocadora os filmes ficam expostos em sua embalagem de apresentação e contenção original, por vários motivos : arte visual incorporada ao produto, identificação dos atores principais, informações disponíveis na própria embalagem (sinopse, tempo de duração, ano de produção, direção) etc.

O cliente leva o filme em sua embalagem original até o balcão de atendimento, onde será transferido para um estojo padrão (polipropileno injetado), contendo adesivo da loja com informações pertinentes à mesma (endereço/telefone). Por sua vez a embalagem original volta para o expositor, ainda que vazia, com uma tarja sinalizando

“LOCADO”. Desta forma os clientes podem identificar os filmes não disponíveis para locação, aqueles com a tarja, embora tomem conhecimento da existência do filme na videolocadora, podendo garantir assim locações futuras.

Após colocar o(s) filme(s) sobre o balcão de atendimento, o cliente identifica-se pelo nome do qual consta o cadastro na videolocadora. Então o sistema, totalmente informatizado, carrega no monitor os dados cadastrais, faz a leitura dos filmes solicitados via código de barras e efetua a saída emitindo um recibo, que será assinado pelo cliente, no qual consta Data de Locação, Data para Devolução, Filmes Locados, Nome e Código do Cliente e o Total a ser pago.

Os filmes então são colocados em uma sacola plástica e entregues ao cliente.

3.4.3 Devolução

A devolução é um processo bem simplificado, graças ao uso de tecnologia de software para tal.

O sistema opera com código de barras, bastando o cliente depositar os filmes sobre o balcão de atendimento e efetuar o pagamento, caso necessário.

Os filmes devolvidos serão recolocados em sua embalagem original, agora sem a tarja “LOCADO”, e voltarão para o expositor. Para tanto, há uma caixa de devolução interna, onde os filmes devolvidos são depositados à espera de reposição, onde podemos encontrar um ponto crítico pois, se o filme não é logo reposto, pode deixar de ser locado.

Capítulo 2

As 5 Forças Competitivas

1. Barreiras de Entrada

O produto oferecido pela indústria é a locação de um bem, no caso a fita VHS. Trata-se portanto de uma prestação de serviço ao cliente, satisfazendo sua necessidade sem se desfazer do seu ativo (acervo).

Para esta indústria de videolocação as barreiras de entrada são pouco significativas, sugerindo sua fragmentação.

Como não há somente depreciação física, mas também cultural (o filme fica ultrapassado; os lançamentos se transformam em catálogo; ciclo de vida do produto; depreciação), o acervo só possui crescimento positivo, ou seja, há cada vez mais necessidade de espaço útil para armazenar os novos filmes, mais expositores, maior contingente operacional, mais insumos, tudo caracterizando uma deseconomia de escala.

Este fato gera uma forte barreira, não de entrada, mas de crescimento, já que as exigências para se abrir um negócio como este são mínimas :

- baixo investimento inicial ;

- nenhuma experiência requerida no ramo de videolocação ;
- não há necessidade de mão-de-obra especializada ;
- inexistência de legislação governamental rigorosa ;
- não requer ponto comercial estratégico .

Para este tipo de indústria não há diferença do produto (filme), apenas na forma como este produto chega às mãos do consumidor final, o cliente.

E, portanto, trata-se de uma indústria fragmentada, onde numerosas empresas competem e nenhuma delas possui parcela significativa de mercado nem pode influenciar fortemente o resultado desta indústria, evidenciando assim a inexistência de um líder.

A forma com esse serviço é prestado passa a se tornar barreira de entrada quando o cliente já conhece o padrão de funcionamento de alguma outra videolocadora conceituado bom.

A partir desse momento novas percepções assimiladas pelo cliente se dispõem a um julgamento prévio, onde o valor de aquisição do bem ou serviço pode ser uma delas (preço de locação).

2. Rivalidade Entre Os Concorrentes Existentes

“A rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição - com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente”.⁵

Para exemplificar este tópico, faremos uma abordagem sobre a potencialidade do mercado da indústria de videolocação no município, apresentando o campo de atuação dos rivais.

⁵ Michael E. Porter, “Estratégia Competitiva”, 7^a Edição, Editora Campus, Rio de Janeiro, 1991.

Marília, interior do Estado de São Paulo, conta hoje com aproximadamente 160.000 habitantes, formados principalmente por uma população jovem (mais de 30% ainda não completou os 20 anos) e ativa economicamente (mais de 50% da população do município encontra-se na faixa de 20 a 60 anos).

<i>Faixa Etária</i>	<i>Nº de Habitantes</i>
00 - 09	31.096
10 - 19	32.823
20 - 29	29.006
30 - 39	24.901
40 - 49	26.673
50 - 59	28.695
60 - 69	21.193
70 - 79	10.249
80 -	3.673
Total	208.309

Tabela 2.1 - *Distribuição Etária do Município de Marília*⁶

Atualmente, a cidade de Marília conta com mais de 30 videolocadoras, 13 das quais em funcionamento há menos de 1 ano. Entre as 15 mais antigas no mercado, 10 foram classificadas como mais competitivas, de acordo com levantamento feito junto aos consumidores dessa indústria, agregando mais de 60% dos clientes potencialmente ativos do mercado.

De acordo com pesquisa realizada pelo Instituto DataFolha, e não criticada pelo autor devido à sua veracidade comprovada, quatro ítems sugerem o porte de uma videolocadora, a saber : acervo disponível, área útil, movimento semanal e total de clientes ativos no mês.

Todos esses ítems podem ser encarados como variáveis que dimensionam o porte de cada videolocadora, de acordo com a seguinte equação proposta pelo DataFolha após pesquisa de mercado :

⁶ Censo Demográfico 1991, Número 21, São Paulo - "Resultados do Universo Relativos às Características da População e dos Domicílios" - Fundação IBGE, Rio de Janeiro, 1991.

$$\text{Porte} = (4 \times \text{Acervo}) + (3 \times \text{Área}) + (2 \times \text{Movim. Semanal}) + (2 \times \text{Clientes Ativos})$$

De acordo com o resultado dessa equação (deve-se observar a ponderação para cada variável, esclarecidas a seguir), podemos classificar as videolocadoras em :

<i>Porte</i>	<i>Classificação do Porte</i>
de 11 a 17	Pequeno
de 18 a 23	Médio
de 24 a 39	Grande
acima de 40	Super Grande

Dessa forma, podemos avaliar as condições de cada concorrente e em que base estão operando. Para tanto, vamos esclarecer a ponderação e o significado de cada variável da equação acima.

Segue abaixo a descrição das variáveis, seu significado e sua ponderação dentro de cada faixa de operação.

- *Acervo* : representa a quantidade de títulos disponíveis para locação em cada loja. Trata-se do estoque de produtos para negociação.

<i>Títulos no Acervo</i>	<i>Ponderação</i>
até 873	1
de 874 a 1760	2
de 1761 a 3840	3
acima de 3840	6

- *Área* : representa a área útil disponível em cada loja, envolvendo circulação, exposição e serviços.

<i>Área Útil</i>	<i>Ponderação</i>
até 40 m ²	1
de 40 a 70 m ²	2
de 70 a 170 m ²	3
acima de 170 m ²	6

- *Movimento Semanal* : este item representa o total de locações efetuadas por cada concorrente no período de 1 semana.

<i>Movimento Semanal</i>	<i>Ponderação</i>
até 300	1
de 301 a 550	2
de 551 a 1200	3
acima de 1200	6

- *Clientes Ativos* : representa o total de clientes ativos, ou seja, que efetuaram pelo menos uma locação dentro do período de 1 mês.

<i>Clientes Ativos</i>	<i>Ponderação</i>
até 322	1
de 323 a 700	2
de 701 a 2000	3
acima de 2000	6

Esses esclarecimentos são necessários para podermos dar início à Análise da Concorrência, que segue com uma pesquisa junto às 10 videolocadoras mais significativas no mercado anteriormente citadas.

Antes de apresentarmos os dados levantados seria útil enfatizar que toda pesquisa tem sua margem de erro, e essa não foge à regra. Entretanto, se os pesquisados soubessem da finalidade da mesma (Conhecimento da Concorrência para Formulação de Estratégia Competitiva), muito provavelmente essa margem de erro ultrapassaria a média, afetando sensivelmente a análise em questão.

Apresentamos a seguir o questionário proposto.

01) Faça um breve relato da história da videolocadora

Data de Fundação ?
Acervo Inicial ?
Localização Inicial ?
Há Filiais ou Perspectivas ?
Área Aproximada ?
É Informatizada ?
Horário de Funcionamento ?
Dias de Funcionamento ?

02) Nome do Proprietário

03) Quantos Funcionários Há Na Empresa ?

04) A Empresa Utiliza Como Recurso Algum Tipo De Promoção ?
Qual ?

05) Há Divisão De Tarefas Entre Os Funcionários ?
Qual Tipo ?

06) Qual A Estratégia De Preços Utilizada Pela Empresa ?

07) Qual A Composição Do Acervo (Lançamentos e Catálogos) ?

08) Qual O Movimento Semanal Médio ?

09) Qual O Número Médio De Clientes Ativos No Mês ?

10) Qual A Estratégia De Compra Adotada Pela Empresa ?

Figura 2.1 - Questionário Elaborado Pelo Autor Para Análise Inicial da Concorrência

Após realizar a pesquisa, a etapa seguinte seria a compilação dos dados levantados.

A princípio daremos continuidade ao estudo do porte das videolocadoras, aproveitando os dados disponíveis da pesquisa.

Para sintetizar este estudo, elaboramos a seguinte tabela, que resume as características principais relacionadas ao porte de cada concorrente.

Empresa	Acervo	Área	Movimento	Clientes	Porte	Classificação
Concorrente 1	5000	100	900	576	52	Super Grande
Concorrente 2	7000	85	1250	800	51	Super Grande
Concorrente 3	2500	50	650	416	24	Grande
Concorrente 4	2000	40	550	352	24	Grande
Concorrente 5	2000	20	500	320	21	Médio
Concorrente 6	3000	20	450	288	19	Médio
Concorrente 7	1500	30	500	320	17	Médio
Concorrente 8	1200	25	300	192	15	Pequeno
Concorrente 9	1200	20	300	192	15	Pequeno

Tabela 2.2 - *Análise da Concorrência : Classificação do Porte*

Uma breve análise da tabela 2.5 é suficiente para esclarecer a fragmentação do mercado de videolocação na cidade de Marília, onde as 4 principais empresas controlam pouco mais de 35% deste mercado e quando consideramos as 8 principais este número pouco ultrapassa os 50%.

E é na busca da Vantagem Competitiva que reside a luta contra a fragmentação, agregando valor em atividades que diferenciam a empresa das outras concorrentes.

3. Pressão dos Produtos Substitutos

Se a função de um produto de uma indústria não é muito bem definida, então esse produto possui diversos substitutos potenciais.

Em um sentido geral, podemos enumerar quatro opções de substituição⁷ :

- *O comprador não compra mais absolutamente nada* : a opção de compra passa a ter uma prioridade inferior à outra existente, por motivos financeiros, culturais etc ;
- *Otimizar processo, reduzindo consumo por produto* : racionalização do processo produtivo ;
- *Utilizar produto reciclado / recondicionado* : pode também ser encaixada como uma forma de otimização do processo produtivo, desde que o reciclo/recondicionamento do produto atenda às especificações da produção ;
- *Integração Para Trás (O comprador passa a fabricar o produto)* : o comprador se transforma em produtor, tendo assim outras necessidades de compra, como insumos para o processo produtivo.

Entretanto, para que a substituição ocorra, outros fatores devem ser levados em consideração :

- *a relação valor/preço* : como citado anteriormente, serviço é “tudo aquilo que o cliente percebe que está pagando”, ou seja, apesar do preço estipulado a um determinado produto,

⁷ Michael E. Porter, “Vantagem Competitiva”, Editora Campus, 6ª Edição, Rio de Janeiro, 1992.

pode ainda haver um valor agregado ao mesmo, onde os benefícios recebidos pelo cliente “parecem” superar os custos desembolsados pelo mesmo, justificando a substituição ;

- *o custo de mudança* : os custos de mudança na substituição são análogos aqueles da troca de fornecedores na indústria, embora reconhecidamente mais onerosos. Neste caso se encontram os custos de identificação e qualificação de novas fontes; custos de reformulação, como em novos layouts; custos de reaprendizagem (mudança nos padrões de uso); riscos de fracasso; custos de mudar de volta, após fracasso do substituto ;
- *a propensão do comprador para substituir* : a decisão de substituição varia de comprador para comprador dentro das mesmas indústrias, sendo guiada por fatores pouco comuns. A intensa pressão da concorrência pode, por exemplo, levar a uma substituição mais rapidamente, na busca de uma Vantagem Competitiva. As inovações tecnológicas também podem servir de palco para a substituição, principalmente quando não se trata de uma primeira substituição e o comprador conhece as potencialidades e o valor agregado que tal substituição irá trazer ao seu negócio.

Como produtos substitutos na indústria de videolocação podemos citar todas aquelas atividades ligadas ao lazer e ao divertimento que, durante horário disponível, podem se transformar na principal atividade. Outros entretenimentos que não o videocassete podem ser colocados como produtos substitutos - a programação da televisão, shows locais, festas promovidas por clubes da região, espetáculo circense : tudo contribui para uma queda no total de locações efetuadas dentro do período.

O produto substituto do videocassete surge quando o cliente pensa em se divertir, dispondo de tempo para isso. Esse tempo pode variar desde uma hora até um dia inteiro. O tempo disponível para seu divertimento irá determinar qual o tipo de diversão escolhida, seguido pelo capital disponível para tal bem como as condições climáticas, visto que tempos chuvosos sugere um número maior de locações. Este fato será tratado com maior ênfase no capítulo 5.

Na indústria de videolocação também podemos citar as salas de cinema como produtos substitutos.

A Indústria de Videolocação tem como seu principal produto a prestação de serviços, oferecendo aos seus compradores (clientes/locatários) a locação de fitas VHS, que nada mais são que um meio de transporte para o produto filme.

Este produto pode ser encontrado tanto em videolocadoras quanto no cinema, onde já é tradicionalmente conhecido. Assim, há opção de se ver um filme tanto em vídeo quanto no cinema, que se apresenta como um substituto em potencial.

“... os compradores podem avaliar o custo de uma ida ao cinema em termos do custo do cinema mais o custo do estacionamento”.⁸

A vantagem que o cinema leva sobre o vídeo é a janela existente entre a disponibilidade de títulos. Os filmes são lançados primeiro no cinema, depois em vídeo e, portanto, chegam às locadoras com um certo desgaste por já terem sido vistos por um público que dificilmente irá revê-los.

A cidade de Marília conta com apenas uma sala de cinema, com lotação para 586 espectadores, inaugurada em 13/05/66. É o Cine Peduti, que, sob a gerência do Sr. Luiz Peduti, consegue um público de aproximadamente 5.000 pessoas durante os meses de férias escolares, colocados por ele como os melhores do ano para a indústria cinematográfica.

No Cine Peduti não há uma programação prévia dos filmes que irão entrar em cartaz. Tudo é decidido pela empresa Haway, com sede em São Paulo/SP, administradora do negócio⁹.

A programação é passada com apenas uma semana de antecedência, assim como o recebimento do material promocional que, após o término da programação, deve ser devolvido ou reposto mediante indenização.

⁸ Michael E. Porter, “Vantagem Competitiva”, Editora Campus, 6ª Edição, Rio de Janeiro, 1992.

⁹ Esta empresa também é responsável pela administração do Cine Gazeta, em São Paulo, além de outros mais.

- *prazos* : aqui se trata dos intervalos de tempo disponíveis para pagamentos em geral, através de convênios, com data de vencimento ajustada ao fluxo de caixa do cliente ;
- *promoções* : as variáveis do processo permanecem todo o tempo sob controle, exceto em promoções, quando alguma variável tem seus limites de controle expandidos, como prazo para devolução de títulos promocionais, por exemplo ;
- *facilidades no processo* : a preferência neste caso ocorre devido ao conhecimento do processo pelo cliente e das facilidades advindas desse conhecimento. Entram aqui os casos de clientes que recebem seus serviços pessoalmente, na residência ou no trabalho, evitando deslocamento até a loja (têm conhecimento de que não há necessidade de deslocar-se até a loja preferida para usufruir dos serviços prestados por ela) ;
- *disponibilidade de títulos preferidos* : cada loja possui sua própria política de compra e, portanto, têm mais ou menos poder para negociar com seus compradores (clientes/locatários). Devido a massificante propaganda que gira em torno da indústria de videolocação, muitos clientes têm preferência pelo mesmo título, em um determinado período. Assim, a loja que puder oferecê-lo, dentro desse período de demanda, terá preferência sobre outra. Não necessariamente os filmes classificados como lançamento, mas também os que marcaram época ou fazem alusão a alguma data ou personagem em evidência naquele período ;
- *serviços suplementares* : a preferência neste caso não se limita apenas à uma determinada loja, mas também aos serviços secundários (e não menos importantes) prestados por ela, como entregas à domicílio, por exemplo.

O poder de negociação dos compradores, no caso os clientes locatários, reside no direcionamento de algum item acima a seu favor, como por exemplo conseguir uma promoção especial diferenciada ou prazos de devolução e pagamento flexíveis, mesmo que o processo não tenha liberdade para tal : nesta indústria fragmentada o cliente tem seu poder de negociação

reforçado e sua oferta, se rejeitada, deverá ser registrada para posterior análise; se for aceita, deverá ser estudada para estendê-la aos outros clientes.

5. Poder de Negociação dos Fornecedores

Dentro da Indústria de Videolocação podemos encontrar, como em muitas indústrias, mais de uma centena de fornecedores, apesar do produto central - a fita VHS - possuir características bastante comuns.

A diferença de produtos fornecidos está no filme veiculado em cada fita, cada qual com sua qualidade de produção, diferenciando este produto - filme - em níveis de aceitação do cliente.

“Fornecedores vendendo para compradores mais fragmentados terão em geral capacidade de exercer considerável influência em preços, qualidade e condições”.¹⁰

Trata-se de um poderoso grupo de fornecedores, conhecidos como *Majors*, exercendo uma forte pressão sobre os concorrentes devido ao estado de fragmentação desta indústria.

O grupo de fornecedores da Indústria de Videolocação divide-se em dois grandes grupos : as distribuidoras e as revendas.

Existem basicamente 2 tipos de produto filme :

¹⁰ Michael E. Porter, “Estratégia Competitiva”, 7ª Edição, Editora Campus, Rio de Janeiro, 1991.

- *catálogo* : filmes que já possuem um certo tempo de mercado. É o tipo mais barato de filme, embora haja alguma dificuldade em se conseguir alguns títulos mais antigos;
- *lançamento* : são filmes novos, inéditos no mercado de videolocação, embora possam ter passado uma fase de vida no cinema. Possuem um preço de aquisição elevado devido à sua condição de status (novidade).

Os filmes classificados como catálogo ficam disponíveis através das revendas, que possuem um procedimento de compra e venda similar a qualquer indústria : adquirem o produto em grandes lotes e o repassa aos clientes mediante prazos e pagamentos pré-estabelecidos, geralmente mais altos que das distribuidoras, variando de acordo com a política adotada pela empresa, pois também fazem parte de um mercado altamente pulverizado, com mais de uma centena de revendas espalhadas por todo o país.

Os filmes classificados como lançamento são encontrados somente nas distribuidoras, que são as representantes oficiais das produtoras no país. Nas distribuidoras o mercado de fornecedores é dominado principalmente por 4 grandes empresas : CIC Vídeo, Abril Vídeo, Colúmbia Pictures e Warner Home Vídeo. A condição de domínio é assumida devido ao padrão Classe A dos produtos (filmes) por elas fornecidos e assim se tornam presença obrigatória na Indústria de Videolocação.

Todas essas 4 empresas possuem suas próprias características de fornecimento : preços, prazos e lote mínimo.

Com relação ao prazo, as condições de pagamento de uma fita VHS giram em função de seu retorno, ou seja, há um pequeno prazo de carência após a entrega da fita nas videolocadoras, para que essas possam alugá-lo e assim levantar caixa para efetuar o pagamento da mesma. Entretanto, devido ao seu poder incontestável, os fornecedores geralmente não esperam o cliente levantar o caixa e cortam o prazo pela metade, onde o cliente (videolocadora) deve assumir o

risco sozinho deste ponto em diante, caso a fita se danifique ou não consiga se pagar durante a movimentação.

Lote Mínimo é a quantidade de fitas que irá conceder descontos ao cliente durante a compra. Qualquer quantidade abaixo do Lote Mínimo irá zerar os descontos oferecidos.

O primeiro fornecedor, CIC Vídeo, também representando as produtoras Paramount e Universal, possui o seguinte plano de fornecimento :

<i>Prazo (dias)</i>	<i>Preço (US\$)</i>	<i>Fitas/Pacote</i>	<i>Pacotes/Mês</i>
15-30-45	74,32	2	2

Em resumo, após a entrega do pedido o pagamento será efetuado em 3 parcelas, vencendo a primeira em 15 dias, a segunda em 30 dias e a terceira em 45 dias. O preço do Lançamento está cotado em US\$ 74,32 e o Lote Mínimo está representado pelo total *Fitas/Pacote*. O total *Pacotes/Mês* representa quantos Lotes Mínimos são lançados no mercado por mês pelo fornecedor.

Com 27 indicações para o Oscar em 1994 e 17 indicações em 1995, a CIC Vídeo pode ser considerada o fornecedor mais flexível, pois permite uma reavaliação das estratégias de compra de cada empresa e coloca à disposição de seus clientes 5 planos de pagamento :

<i>Plano</i>	<i>Prazo (dias)</i>	<i>Preço (US\$)</i>	<i>Desconto</i>
A	à vista	66,30	11%
B	15	68,42	8%
C	30	69,79	6%
D	20/40	72,53	2%
E	15/30/45	74,32	0%

A segunda empresa citada como uma das 4 maiores fornecedoras para a Indústria de Videolocação é a Abril Vídeo, representante das produtoras Fox Vídeo e Walt Disney, indicada para 4 Oscars em 1994 e 21 indicações em 1995.

Segundo o padrão de apresentação dos fornecedores, listamos abaixo suas principais características de negociação.

<i>Prazo (dias)</i>	<i>Preço (US\$)</i>	<i>Fitas/Pacote</i>	<i>Pacotes/Mês</i>
23-30-37	70,52	2	3

Este fornecedor não oferece planos alternativos de pagamento, fixando o Lote Mínimo em 2 Fitas por Pacote. Deve-se enfatizar aqui que não é obrigatório, porém aconselhável, que o cliente adquira todos os *Pacotes* lançados no mês.

O próximo fornecedor a ser citado é a Colúmbia Pictures, encampando também as produtoras Tri-Star Pictures e Odessa Vídeo. Em 1994 recebeu 2 indicações para o Oscar e em 1995 17 indicações.

<i>Prazo (dias)</i>	<i>Preço (US\$)</i>	<i>Fitas/Pacote</i>	<i>Pacotes/Mês</i>
20-30-40	69,47	2	3

A Warner Home Video é o quarto fornecedor a ser citado, possuindo grande participação no mercado devido ao seu longo tempo de existência, sendo indicada para 11 Oscars em 1994 e 4 indicações em 1995.

Com grande experiência de mercado, este fornecedor conhece a fragilidade de seus clientes, as videolocadoras, e portanto determina condições de negociação extremamente desgastante aos mesmos.

Apresentamos os números da Warner Home Vídeo.

<i>Prazo (dias)</i>	<i>Preço (US\$)</i>	<i>Fitas/Pacote</i>	<i>Pacotes/Mês</i>
10-20-30	66,89	3	3

O poder de negociação deste fornecedor excede os limites convencionais do mercado.

Muitas vezes o *Pacote* possui apenas 1 fita e, portanto, para que uma videolocadora possua esta fita, ela deve adquirir no mínimo 3 cópias da mesma, apenas para preencher o Lote Mínimo. Caso contrário, o preço de cada fita sobe para US\$ 75,79, o mais alto do mercado, 13% de aumento.

Para que o ciclo retirada/entrega do pedido seja cumprido a contento, todos os fornecedores mantém representantes que, periodicamente (1 vez por mês), visitam as

videolocadoras oferecendo seus *Pacotes*. A janela entre o pedido e a entrega varia de 30 a 45 dias, e não mais que isso, devido a alta rotatividade dos produtos (filmes) lançados.

Estrategicamente falando, para amenizar o poder de negociação dos fornecedores da Indústria de Videolocação, a empresa mantém parceria com outras videolocadoras, facilitando o preenchimento das condições de Lote Mínimo, fazendo pedidos em conjunto, no estilo cooperativo, rateando os custos de aquisição.

Por outro lado, a empresa procura sempre adquirir todos os *Pacotes* lançados no mês pelos principais fornecedores, dada a sua linha estratégica de enfoque e diferenciação a ser tratada em seguida, mesmo que tenha seu custo de aquisição penalizado: *o custo de penalização é muito menos significativo que o custo de falta do produto.*

Capítulo 3

Segmentação de Mercado

1. Variedade de Produtos

Dentro da Indústria de Videolocação a variedade de produtos refere-se à categoria na qual são incluídos os filmes, como são classificados por *gênero*.

De acordo com o gênero de um filme, podemos classificá-los em :Ação, Aventura, Comédia, Drama, Adulto, Ficção, Guerra/Western, Infantil, Policial, Romance, Suspense, Terror.

Com o auxílio de software foi possível identificar, filtrar e classificar os produtos de acordo com sua característica mais marcante, o gênero, sempre nos baseando no banco de dados disponível da empresa.

Após a classificação, encontramos o seguinte resultado a respeito de cada gênero de produtos e sua respectiva margem de contribuição no faturamento da empresa :

<i>Gênero</i>	<i>Faturamento</i>
Aventura (Av)	14,86%
Comédia (Co)	13,29%
Infantil (In)	12,55%
Suspense (Su)	10,47%
Drama (Dr)	10,44%
Ação (Aç)	9,97%
Adulto (Ad)	7,21%
Romance (Ro)	6,63%
Policial (Po)	6,31%
Guerra/Western (Gu)	2,82%
Terror (Te)	2,60%
Ficção (Fi)	2,16%
Outros (Ou)	0,69%
Total	100,00%

Figura 3.1 - Variedade de Produtos da Empresa e sua Participação no Faturamento

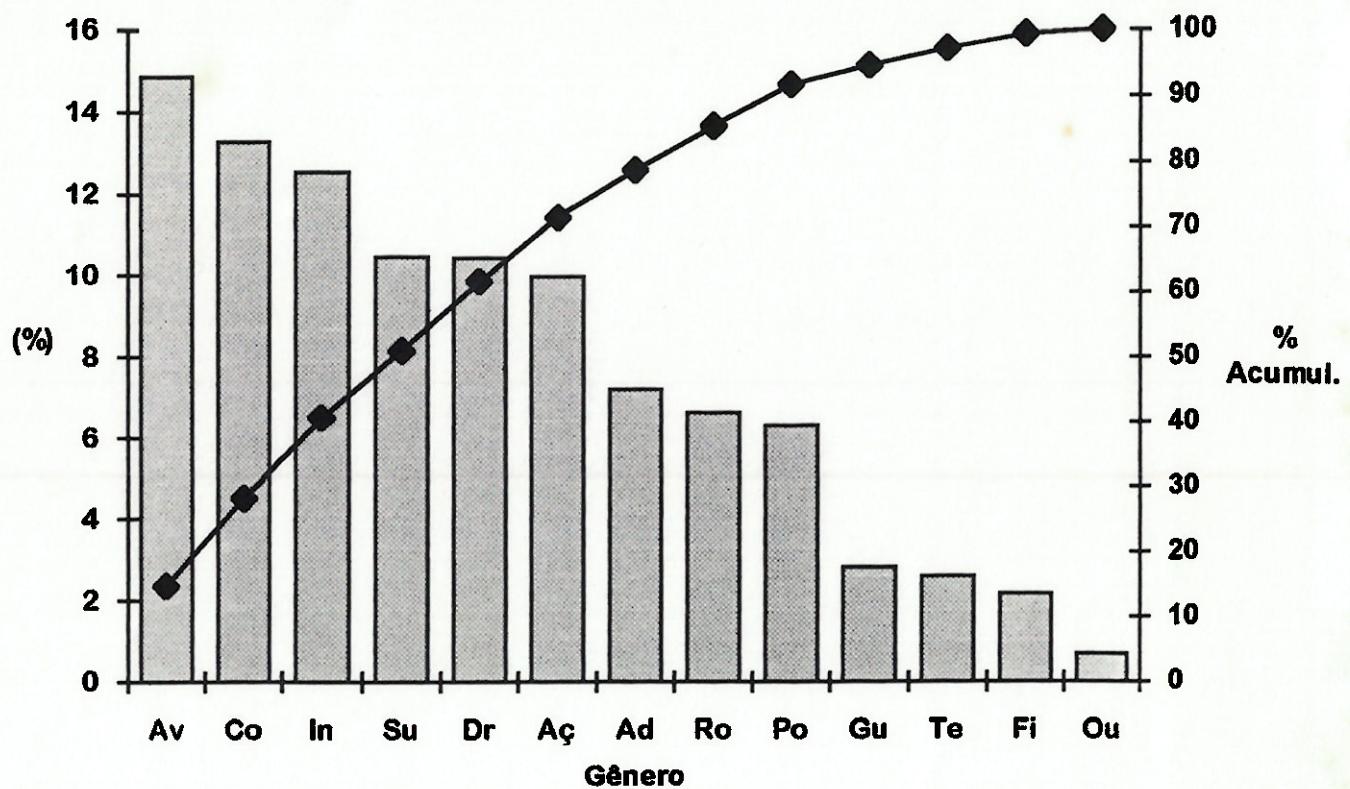


Figura 3.2 - Curva ABC do Produto por Gênero x Faturamento

Por este levantamento podemos concluir que 71% do faturamento da empresa é proveniente de locações de filmes dos gêneros : Aventura, Comédia, Infantil, Suspense, Drama e Ação.

Portanto, esses são os gêneros considerados mais rentáveis da empresa, e muito provavelmente de toda a indústria de videolocação.

2. Tipos de Comprador

Na Indústria de Videolocação, como em toda indústria, existem diversos tipos de comprador/consumidor, devido às divergências quanto à expectativa de cada um deles com relação a um determinado produto/serviço.

Entretanto, a indústria em estudo possui características peculiares quando se trata de grupos de compradores. Como o seu produto, apesar de diferenciado por gênero, é altamente padronizado, não existe custo de mudança para o cliente quando este resolve optar por um outro gênero que não aquele de sua maior preferência. Assim nascem os grupos de consumidores dentro da Indústria de Videolocação.

Podemos dizer que cada família pode se constituir em um grupo de consumidores, onde cada elemento a ela pertencente tem suas preferências bem como seus preconceitos.

Há famílias que possuem uma expectativa singular, locando sempre mesmo gênero e assim satisfazendo a todos. Outras, em virtude de aspectos psico-demográficos (crianças ainda não alfabetizadas, por exemplo, sugerindo a locação de filmes dublados em português), são impulsionadas a consumir não apenas um gênero, mas uma quantidade tal que satisfaça todas as necessidades (expectativas) daquela família.

De acordo com o procedimento operacional da empresa, apenas um cliente cadastrado responde pelas locações de toda a família. Assim, o banco de dados da videolocadora espelha não somente a preferência do cliente titular, mas também de seus familiares.

Para equacionarmos este problema de identificação preferencial, utilizamos software capacitado para tal, que nos permite totalizar o número de locações que cada cliente efetuou por gênero, procedimento não realizável através do software dedicado que gerencia a movimentação da videolocadora.

De acordo com os dados totalizados, foi possível identificar 5 grandes grupos de famílias, entre as quase 2000 registradas na empresa.

Todos esses 5 grupos foram classificados como significativos por apresentarem uma preferência por determinado gênero, ou seja, 50% ou mais de suas locações são de uma única variedade de produto, e a cota restante se divide no máximo em mais 4 gêneros distintos.

Utilizamos esses critério para filtrar clientes que não possuem uma tendência de locação, ou que se apresentam inconstantes em sua preferência.

Com o critério definido, observamos que aproximadamente 60% do faturamento da empresa era gerado pelos grupos classificados, evidenciando a qualidade do critério adotado.

Para estudo e análise dos grupos classificados, foram levantados pontos considerados imprescindíveis para um resultado satisfatório.

Com a finalidade de sintetizar os dados levantados por grupo de clientes, foi elaborada uma *Tábua de Preferências*, contendo os principais pontos envolvidos na análise em questão.

<i>porcentagem 1</i> Gênero 1 <i>porcentagem 2</i>	Gênero 2 Gênero 3 Gênero 4 Gênero 5	<i>porcentagem 3</i> <i>porcentagem 4</i> <i>porcentagem 5</i> <i>porcentagem 6</i>
--	--	--

Figura 3.3 *Tábua de Preferências Por Grupo*

Representação dos pontos encontrados na *Tábua de Preferências*:

- *Gênero 1* : é aquele que domina a preferência do grupo em aproximadamente 50%
- *Porcentagem 1* : participação do Gênero I no faturamento total
- *Porcentagem 2* : fração de clientes que não alugam o Gênero 1
- *Gênero 2..5* : preferências alternativas na ausência do Gênero 1

- *Porcentagem 3..6* : referem-se à participação dos Gêneros 2 a 5 no grupo

Assim, fica implícito que o Gênero 1 representa aproximadamente 50 % do total de locações dos clientes pertencentes a seu respectivo grupo.

2.1 Grupo 1 - *Aventura*

14,86 % Aventura 29,84 %	Comédia Ação Policial	20 % 20 % 10 %
---	--	---

Figura 3.4 - Tábua de Preferências por Aventura

A porcentagem de clientes que não alugam o gênero Aventura, 29,84 %, representa a facilidade de venda deste tipo de produto. Mais de 70% dos clientes têm o hábito de incluir este gênero entre suas locações.

Deste fato decorre a alta participação do gênero *Aventura* no faturamento global da empresa.

2.2 Grupo 2 - Comédia

13,29 % Comédia 47,60 %	Infantil Aventura Romance	30 % 10 % 10 %
--	--	---

Figura 3.5 - Tábua de Preferências por Comédia

Apesar de ter um índice de rejeição igual a 47,60 %, este grupo responde por 12,55% do faturamento, onde o Gênero Complementar Infantil indica a presença de clientes jovens e adolescentes, forçando a rotatividade do acervo, tornando o gênero rentável.

2.3 Grupo 3 - Infantil

12,55 % Infantil 62,47 %	Aventura Comédia Suspense Romance	20 % 10 % 10 % 10 %
---	--	--

Figura 3.6 - Tábua de Preferências por Infantil

O Grupo Infantil é o mais eclético, onde, na eventual falta deste gênero, mais opções são colocadas como complementares.

Este pode ser considerado o grupo mais representativo na relação cliente/família, pois engloba 12 % do faturamento, dividindo suas atenções e preferências por mais 4 outros gêneros, atendendo a uma gama muito grande de expectativas.

2.4 Grupo 4 - Suspense

10,47 % Suspense 62,50 %	Policial Aventura Ação	20 % 15 % 15 %
---	---	---

Figura 3.7 - Tábua de Preferências por Suspense

2.5 Grupo 5 - Ação

9,97% Ação 43,48 %	Aventura Policial	30 % 20 %
---	------------------------------------	----------------------------

Figura 3.8 - Tábua de Preferências por Ação

Com participação de 10% no movimento da empresa, o Gênero *Ação* pode ser considerado restrito, pois na eventual falta do mesmo apenas os gêneros *Aventura* e *Policial* conseguem suprir a necessidade do cliente/família pertencente a este grupo.

3. Hábitos de Locação do Cliente

Com o intuito de conhecer o cliente da empresa, foi efetuada uma pesquisa para determinar :

- hábitos de consumo ;
- tendências de comportamento ;
- fatores que atraem os clientes para as locadoras.

O universo de consumidores pesquisados foi constituído por possuidores de videocassete, com mais de 15 anos.

Foram entrevistadas 255 pessoas, distribuídas numa proporção que representasse o total de clientes da empresa.

A pesquisa, de caráter quantitativo, foi realizada a partir de um questionário com 26 perguntas, com uma abordagem aleatória, em pontos onde circulam o tipo de público visado.

A margem de erro desta amostra é de 2,6 pontos percentuais, com um intervalo de confiança de 95%. A coleta dos dados foi efetuada entre os dias 12 e 15 de agosto de 1.995. A amostra foi dividida da seguinte forma :

- Sexo Masculino : 51 %
- Sexo Feminino : 49 %
- Jovens (entre 15 e 19 anos) : 10 %
- Pessoas entre 20 e 29 anos : 32 %
- Pessoas entre 30 e 39 anos : 25 %
- Pessoas a partir de 40 anos : 33 %

Os pontos mais importantes levantados pela pesquisa foram :

- Em média, 58% dos possuidores de videocassete alugam pelo menos uma fita por semana;
- Os clientes com idade entre 20 e 29 anos são os que mais freqüentam as videolocadoras;
- Quase 50% dos possuidores de videocassete, em média, têm curso superior;
- 81% dos entrevistados possuem apenas 1 aparelho de videocassete;
- A taxa dos domicílios com TV por assinatura se situa na faixa dos 7%;
- 58% dos assinantes de tevês pagas declararam estar alugando menos fitas;
- No total, 46% dos entrevistados declararam estar alugando menos fitas;
- A maioria dos consumidores, 59%, não tem o hábito de alugar outra fita na ocasião da devolução da fita já assistida;

- Grande parte dos consumidores, 53%, prefere ver filmes legendados;
- 49% dos clientes chegam à videolocadora sem saber o que assistir;
- O gênero é o fator mais importante na escolha de um filme na locadora, e não os atores;
- A opinião boca-a-boca funciona mais entre os jovens;
- 49% dos entrevistados se baseiam na sinopse para escolher um filme, e apenas 7% se baseia no visual da capa;
- 72% dos entrevistados têm o hábito de assistir aos traillers antes dos filmes.

O chefe de família é a pessoa que mais aluga fitas, segundo a pesquisa. Ele foi indicado como aquele que vai mais à locadora por 29% dos entrevistados. Em seguida vêm os filhos maiores de 20 anos.

Embora as variações não sejam significativas, pode-se observar uma importância maior do chefe de família nas retiradas das classes B/C/D (em torno de 30%), bem como da mãe/esposa. As donas-de-casa foram indicadas por 15% dos entrevistados como as pessoas que mais locam fitas.

Categorias	Total	A	B	C/D
Pai/Marido/Chefe de Família	29	26	30	30
Filhos Maiores de 20 anos	25	26	24	25
Filhos de 12 a 19 anos	20	23	19	26
Mãe/Espousa/Chefe de Família	15	12	16	17
Filhos Menores de 12 anos	06	08	04	04
Irmão/Irmã	02	02	03	03
Outras Pessoas Maiores de 20 anos	03	01	03	04
Não Aluga Fitas	01	01	01	01

Figura 3.9 - Pessoa do Domicílio que mais aluga filmes, por classe social (%)

Nos domicílios de classe A, os adolescentes de 12 a 19 anos (e, em menor proporção, também os menores de 12 anos) tiveram um percentual mais elevado de citações como locadores de fitas, quando comparados com as classes mais baixas.

De acordo com a pesquisa, muitos consumidores (54%) possuem o hábito de rever os filmes já vistos no cinema. Este número é ainda maior entre os clientes com nível escolar mais baixo (61% dos que possuem só o primeiro grau), sendo menor entre aqueles que têm mais escolaridade (38% com curso superior não revêem filmes) ou pertencem à camada mais alta da sociedade (39% da classe A). Pode-se dizer que, como têm mais acesso à informação, são mais ansiosos por novidades.

O interessante é que cada vez mais pessoas estão deixando de sair de casa para ver seu filme favorito (60%) no cinema. Assistir ao filme direto no vídeo é mais comum entre aqueles que possuem filhos e pertencem às classes sociais mais baixas, confirmando a tese de que um filme, mesmo que tenha tido uma bilheteria altíssima, pode fazer uma carreira muito boa em vídeo.

Segundo os entrevistados, o item mais importante em uma locadora é a variedade de filmes. Este fator foi mencionado em absoluto primeiro lugar por 37% das pessoas. A pesquisa revelou ainda que o cliente é muito mais fiel do que se pensa, pois 54% retornam outro dia se não encontram o filme desejado. Quando bem orientados pelos atendentes, 52% dos consumidores levam outro filme.

Mesmo assim é preciso estar atento às solicitações não atendidas, pois 29% declararam ir procurar seu filme em outra locadora.

4. Perfil do Cliente

A quantidade de fitas que uma pessoa aluga num determinado espaço de tempo é a medida de comportamento que servirá de parâmetro para todas as comparações e classificações que possam ser feitas tanto quanto aos hábitos e às preferências de um cliente. É esta freqüência que irá determinar o perfil do cliente.

Com base na questão “com que freqüência você costuma alugar fitas de vídeo ? “, classificamos os clientes em três categorias :

- Grandes usuários : alugam fitas uma vez ou mais por semana;
- Médios usuários : alugam fitas a cada 15 ou 30 dias;
- Pequenos Usuários : alugam fitas menos de uma vez por mês, raramente ou nunca.

A primeira constatação foi de que homens e mulheres alugam filmes com quase a mesma intensidade e que os consumidores entre 20 e 29 anos são os mais freqüentes, uma vez que 68% deles alugam fitas no mínimo uma vez por mês. Avaliando o total da amostra, é possível perceber uma pequena e insignificante diferença a favor dos maiores de 40 anos (33%) mas, se eles constituem um ponto percentual a mais entre os possuidores de videocassete, isso não quer dizer que eles sejam os melhores clientes, porque 38% deles estão na faixa dos pequenos clientes - aqueles que pouco ou nunca vão à locadora, puxando sua faixa para cima na classificação geral.

Quantidade de Fitas Alugadas (%)				
<i>Categorias</i>	<i>Grandes</i>	<i>Médios</i>	<i>Pequenos</i>	<i>Nunca</i>
Sexo				
<i>Masculino</i>	51	54	49	44
<i>Feminino</i>	49	46	51	56
Idade				
<i>15 a 19 anos</i>	10	10	10	10
<i>20 a 29 anos</i>	32	32	36	29
<i>30 a 39 anos</i>	25	26	23	23
<i>40 acima</i>	33	31	31	38
Filhos 3 a 14 aa				
<i>Sim</i>	28	30	24	26
<i>Não</i>	70	67	74	74
Não Respondeu	2	2	2	0
Total em %	100	100	100	100

Os resultados da pesquisa revelaram que, na média, quase 50% dos possuidores de videocassete têm curso superior, sendo que entre aqueles que alugam filmes pelo menos uma vez por mês esta proporção pode chegar a 55%.

Os domicílios de classe A dispõem de videocassete em média há 6,5 anos, enquanto que os domicílios das classes C e D a média situa-se em torno de três anos.

A pesquisa apontou que 81% dos consumidores possuem apenas um aparelho de videocassete em casa. A taxa de domicílios que possuem mais de um aparelho ainda é minoritária, porém significativa, atingindo praticamente um quinto dos domicílios (19%).

A taxa dos domicílios que dispõem de TV por assinatura situa-se em 7%. Embora ainda limitada, essa taxa vem crescendo significativamente nos últimos anos, segundo pesquisas realizadas anteriormente que acusavam percentuais em torno de 2% e 3%.

Classe Social					Escolaridade		
	Total	A	B	C/D	1º Grau	2º Grau	Superior
<i>Sim</i>	7	15	4	0	4	3	11
<i>Não</i>	93	85	96	100	96	97	89

Figura 3.10 - *Domicílios Com TV por Assinatura (%)*

De acordo com a pesquisa, 58% dos entrevistados afirmaram estar alugando menos fitas de vídeo depois de ter assinado uma tevê paga, provando que, embora ainda não percebida pelos donos de locadoras, a assinatura de um sistema de TV pago está alterando os hábitos de locação de seus clientes. Certamente estes números ainda não estão aparecendo no movimento das locadoras porque o número de assinaturas ainda é muito baixo em relação ao número de aparelhos de videocassete. É preciso reforçar também que por enquanto o universo de possuidores do sistema de TV por assinatura representa apenas 7% dos consumidores.

1.3 Tendências de Locação

A maior parcela dos consumidores (46%) afirmou que vem alugando menos fitas de ultimamente. No entanto, 16% afirmou estar alugando mais em relação aos meses anteriores.

Um terço dos consumidores disse não ter mudado seus hábitos, alugando a mesma quantidade de fitas de sempre.

Com relação à faixa etária, os jovens de até 29 anos lideram a lista dos que declaram estar alugando menos fitas nos últimos meses, enquanto a estabilidade maior foi sentida entre os mais velhos, sobretudo na faixa acima dos 40 anos (36%).

Categorias	Total	Idade				Sexo		Filhos	
		15 a 19	20 a 29	30 a 39	40/+	Masc	Fem	Sim	Não
<i>Menos Fitas</i>	46	51	53	45	39	44	49	45	47
<i>Mesma Quant.</i>	33	29	31	34	36	37	29	36	32
<i>Mais Fitas</i>	16	16	15	19	16	15	17	16	16
<i>Nunca Alugam</i>	05	04	02	03	09	04	05	03	05

Figura 3.11 - Tendência de Locação nos últimos meses, por faixa etária, sexo e filhos (%)

A parcela dos que julgam estar alugando atualmente maior quantidade de fitas é mais significativa entre os escolarizados (18% entre os que possuem nível superior, em comparação com 9% entre os que possuem somente o primeiro grau).

A parcela dos que julgam estar alugando atualmente maior quantidade de fitas é mais significativa entre os escolarizados (18% entre os que possuem nível superior, em comparação com 9% entre os que possuem somente o primeiro grau).

Os entrevistados que declararam estar alugando menos fitas nos últimos meses mencionaram de forma espontânea as razões dessa atitude. Os resultados encontrados mostram que os principais motivos para estarem freqüentando menos as locadoras estão relacionados a dois fatores principais :

- a necessidade de se dedicar a outras obrigações, como estudo ou trabalho (23%) ;
- o alto custo da locação (15%). Acrescentando os que mencionaram falta de dinheiro (6%), constata-se que o fator financeiro tem uma importância significativa na diminuição da locação.

Como podemos observar, a pesquisa relata que “ir ao cinema” não é fator significativo, tendo em vista os outros relatados acima. Portanto, como concluímos no Capítulo 2, o cinema pode ser considerado mais como um parceiro, divulgando e orientando as videolocadoras para as compras posteriores, do que um substituto em potencial.

Na defesa contra substitutos, cita Porter¹¹ : “ao invés de encarar um substituto como uma ameaça, talvez seja melhor encará-lo como uma oportunidade. Uma entrada na indústria do substituto pode permitir a uma empresa obter vantagens competitivas das inter-relações entre um substituto e o produto, como canais comuns e compradores”.

A empresa segue essa estratégia, avançando na indústria do cinema e optando por trabalhar com filmes classificados como lançamento, pois possuem um público definido de compradores/locatários, e sua divulgação via cinema é muito mais rápida, fácil, abrangente e vantajosa.

¹¹ Michael E. Porter, “Vantagem Competitiva”, Editora Campus, 6ª Edição, Rio de Janeiro, 1992.

Capítulo 4

O Sistema de Custeio

1. Investimento Inicial

O investimento inicial da empresa reporta-se à formação de uma condição básica de operação, com um lote mínimo de filmes e uma estrutura organizacional suficiente.

A empresa iniciou suas atividades em 12/08/94 contando com a seguinte estrutura :

	Item	US\$ / Unidade	Quantidade	Total (US\$)
1)	Filme	50,00	1000	50.000,00
2)	Expositor	180,00	25	4.500,00
3)	Balcão	250,00	1	250,00
4)	Computador	1.750,00	1	1.750,00
5)	Estojos HDPE	0,80	800	640,00
6)	Telefone	2.500,00	1	2.500,00
7)	Instalações e Reformas	3.000,00	1	3.000,00
Investimento Inicial Total				62.640,00

De acordo com o quadro acima, mais de 75% do investimento inicial refere-se ao acervo da empresa, evidenciando-o como seu maior patrimônio. Os demais valores referem-se à estrutura organizacional básica para o pleno funcionamento da empresa.

Com o adicional *Capital de Giro*, podemos situar o investimento inicial em torno de US\$ 65.000,00.

2. Estrutura de Custos

Operando em regime de prestação de serviços, a empresa é de cunho familiar, contando com 4 funcionários, alocados por tarefa, incorporando-se aos custos fixos da empresa.

Os custos variáveis são representados pela depreciação do acervo em função do total de locações no período considerado.

A receita é gerada exclusivamente pelo total de locações efetuadas pela empresa, não sendo representativo nenhum outro tipo de comercialização como vendas de filmes, por exemplo, pois a venda é colocada pelos proprietários como uma espécie de concorrente às locações, sendo portanto uma atividade evitada.

O sistema informatizado é mantido mediante pagamento de aluguel à empresa concedente, situada na cidade de Santos/SP.

A contabilidade é feita por um escritório regional, que recebe pagamento mensal fixo para responder por todas as tributações legais pertinentes à empresa.

O ponto comercial é mantido também mediante pagamento de aluguel que, juntamente com as despesas de utilidades (água e energia elétrica), incorporam-se aos custos fixos da empresa.

Como itens complementares da estrutura de custos podemos citar os insumos (sacolas plásticas, bobinas de papel, fitas de impressora, material de escritório) alocados ao custo fixo por serem monitorados mediante controle de estoque de materiais, e as despesas com marketing, relacionadas ao periódico da empresa e sua duplicação, com tiragem de 4.000 cópias/mês.

A Estrutura de Custos é demonstrada em uma tabela a seguir.

<i>Folha de Pagamento</i>	1.452,00
Gerente Financeiro	400,00
Gerente Operacional	400,00
Caixa	200,00
Balconista	176,00
Serviços Gerais	176,00
Atendente	100,00
<i>Software</i>	47,00
<i>Utilidades</i>	55,00
<i>Aluguel</i>	275,00
<i>Telefone</i>	45,00
<i>Contabilidade</i>	40,00
<i>Insumos</i>	100,00
<i>Propaganda</i>	250,00
Total de Custos Fixos	2.264,00

Tabela 1. *Estrutura de Custos da Empresa*

3. Depreciação do Acervo

O bem facilitador da empresa, o filme, pode ser tratado como um ativo qualquer, sendo portanto passível de depreciação.

Entretanto, a depreciação do filme não pode simplesmente levar em conta o seu desgaste físico, como acontece com máquinas, equipamentos, móveis e instalações.

Por se tratar de um veículo de comunicação, devemos considerar também a sua depreciação cultural, evidenciando sua obsolescência após determinado período de utilização.

Este período é variável, dependendo de sua classificação (filmes classe A e B) e do gênero do filme (Aventura, Ação, Comédia, Drama etc), cada qual com seu respectivo período de depreciação.

É função também do potencial de locações de cada filme dentro do segmento de mercado atuante da empresa, podendo variar de uma para outra, onde filmes classe B, por exemplo, têm maior potencial de locações em empresas situadas na periferia da cidade, aumentando assim o seu período de obsolescência.

Para equalizarmos esta situação, consultamos o banco de dados da empresa e, através do histórico de cada filme, pudemos levantar uma curva do período de depreciação (tempo para obsolescência) em função do gênero e da classificação. Como base inicial de cálculo consideramos as *Tábuas de Preferências* levantadas no Capítulo 3.

Após este estudo, agrupamos resultados afins, separando o período de depreciação por gênero e classificação, representados a seguir.

Gênero (para filmes Classe A)	Período de Depreciação (em Locações)
Aventura	420
Policial	372
Comédia / Ação	312
Romance	246
Suspense / Infantil	222
Drama	180
Adulto	108

Tabela 2. Período de Depreciação por Gênero (para filmes Classe A)

Gênero (para filmes Classe B)	Período de Depreciação (em Locações)
Aventura	303
Policial	248
Comédia / Ação	216
Romance	180
Suspense / Infantil	128
Drama	120
Adulto	54

Tabela 2. *Período de Depreciação por Gênero (para filmes Classe B)*

4. Margem de Contribuição por Produto

A Margem de Contribuição por produto é levantada em função da rotatividade do acervo por gênero e do seu custo operacional no período considerado.

Para iniciarmos o estudo, fixamos um período para análise da rotatividade do acervo por gênero, e sua respectiva receita.

Uma vez definido o período, alocamos os custos inerentes à comercialização de cada produto (por gênero), englobando aquisição e impostos.

O resultado obtido está representado a seguir.

Gênero	Receita no Período (US\$)	Custos de Comercialização (US\$)	Margem de Contribuição (%)
Aventura	644,00	520,00	19,25
Ação	1679,00	1.158,19	31,01
Adulto	189,00	131,37	30,49
Comédia	367,00	316,55	13,74
Drama	170,00	155,07	8,78
Infantil	398,37	331,53	16,77
Policial	114,30	109,6	4,11
Romance	211,92	179,55	15,27
Suspense	40,00	18,00	55,00

Tabela 3. Margem de Contribuição por Gênero

5. Resultados Operacionais

Os Resultados Operacionais são descritos em função do inventimento inicial, receita mensal, custos fixos e depreciação do acervo representando seus custos variáveis de produção precedendo o quadro de usos e fontes. Eles são a representatividade do Fluxo de Caixa Econômico-Financeiro da empresa, demonstrado a seguir.

Período	Receita	Custo Fixo	Depreciação	Lucro Bruto	Lucro Líquido
1	7.490,14	2.264,00	499,44	4.726,81	4.490,46
2	8.796,45	2.264,00	586,43	5.946,02	5.648,72
3	9.660,08	2.264,00	644,00	6.752,08	6.414,47
4	9.542,01	2.264,00	636,13	6.641,88	6.309,78
5	9.622,75	2.264,00	641,51	6.717,24	6.381,37

Tabela 4. *Fluxo de Caixa Econômico-Financeiro*

Para chegarmos ao Lucro Líquido consideramos o Imposto Sobre Serviços, ISS, 5% sobre o lucro bruto da empresa.

Capítulo 5

*Enfoque Estratégico :
A Posição De Menor Custo*

1. O Momento Da Verdade

“Um Momento da Verdade é precisamente aquele instante em que o cliente entra em contato com qualquer setor do seu negócio e, com base neste contato, forma uma opinião sobre a qualidade do serviço e, possivelmente, da qualidade do produto”¹².

O conceito de serviço começa com o início de uma necessidade disparada pelo cliente e, portanto, este torna-se peça fundamental do processo.

Podemos argumentar que muitos fatores ligados ao atendimento ao cliente podem ser considerados *Fatores Críticos De Sucesso*, pois deles dependem o êxito ou o fracasso da empresa. De um modo geral, qualquer fator ligado a uma das cinco variáveis citadas por Slack

¹² ALBRECHT, Karl e BRADFORD, Lawrence J., Serviços Com Qualidade - A Vantagem Competitiva. São Paulo, Makron Books, 1992.

podem ser considerados *Fatores Críticos De Sucesso* : velocidade, flexibilidade, custo, confiabilidade e qualidade.

Com o objetivo de determinarmos os *fatores críticos de sucesso* iremos abordar o conceito de *Momento Da Verdade*, que informará quais critérios podem ser colocados como críticos. Inicialmente relacionamos as atividades executadas pelo clientes no processo de locação. Em seguida iremos propôr arranjos operacionais de modo facilitar o processo, reduzindo o tempo de espera e consequentemente minimizando os custos.

Em uma analogia contábil o conceito de Momento Da Verdade pode ser alocado a uma conta de valor, atribuído ao que é percebido pelo cliente, além de contar com os custos envolvidos no processo.

São ítems presentes na lista de processos dos clientes :

1. Cliente pensa em se divertir
2. Decide como se divertir \Rightarrow assistindo filme em vídeo
3. Decide onde se divertir \Rightarrow escolhe loja da empresa para locar filme
4. Sai de casa em direção à loja
5. Procura lugar para estacionar o carro
6. Estaciona seu carro na loja
7. Entra na loja
 8. Consulta Acervo
 9. Consulta Funcionário
 10. Escolhe o(s) filme(s)
 11. Registra pedido no caixa
 12. Assina recibo de locação
 13. Efetua pagamento
 14. Despede-se do funcionário
15. Sai da loja

16. Chega em casa
17. Prepara-se para assistir ao filme locado
18. Assiste o filme
19. Analisa relação custo x benefício
20. Conclui se o serviço atendeu suas expectativas

Em todas as entrelinhas deste processo existem possibilidades de inovação agregando valor à prestação do serviço. Podemos por exemplo encurtar o período de transação incluindo um processo de *Entregas à Domicílio*, incluindo um simples telefonema e eliminando os passos de 2 a 15, agregando valor à locação atendida (atendimento mais rápido, maior velocidade).

O Momento Da Verdade é aquele instante no qual ocorre um contato, seja qual for o tipo, entre o cliente e a empresa. Esse contato pode ser feito através de diversos canais: rádio, jornal, panfleto, telefone, vizinhos e amigos. É nesse contato que será transmitida uma série de informações que serão analisadas pelo cliente, colocando a empresa em uma posição de competitividade ou não.

Os fatores críticos de sucesso serão abordados de acordo com critérios estabelecidos dentro da cadeia de valores do cliente, apresentada a seguir.

2. A Cadeia de Valores do Cliente

Cada passo presente na lista de processos sugere elementos para integrar a chamada *Cadeia de Valores dos Clientes*. Esses elementos serão considerados criteriosos dentro da cadeia, ponderando as potencialidades da empresa em se mostrar competitiva.

<i>Passos do processo do cliente</i>	<i>Valores</i>	<i>Significado</i>
O cliente decide se divertir	tempo de diversão	tempo do cliente disponível para diversão
O cliente decide onde se divertir	custo da diversão	custo/benefício baseada em histórico conhecido do cliente
Sai de casa em direção à videolocadora	acesso	localização física da loja que facilite a chegada do cliente
Estaciona seu carro na loja	estacionamento	espaço físico para o cliente parar seu carro
Consulta acervo	disposição do acervo	forma de apresentação dos filmes disponíveis
Consulta funcionário	funcionário capacitado	funcionário apto a orientar clientes
Escolhe o filme	qualidade do acervo	acervo com características desejáveis ao cliente
Registra pedido no caixa	sistema de atendimento	sistema informatizado para registrar cobrança
Efetua pagamento	preço	quantia a ser paga pelo cliente
Recebe pedido	manuseio e transporte	embalagem do pedido em sacola plástica
Prepara-se para assistir ao filme	assistência técnica	disponibilidade via telefone para eventuais dúvidas quanto à operação do videocassete

Figura 1. *Associação de valores ao processo do cliente*

Uma vez determinados os valores associados ao processo de locação, podemos definir alguns fatores críticos de sucesso :

- ⌚ *Facilidade de acesso* - podemos agregar valor ao serviço através de sinalização, indicação e divulgação do acesso mais fácil à loja para cada região da cidade ;
- ⌚ *Facilidade de estacionar* - um estacionamento amplo, com capacidade para suportar os momentos de pico, pode ser considerado de grande valor para os clientes ;
- ⌚ *Disposição do acervo* - colocar os filmes em prateleiras com a capa voltada para a frente é uma maneira ótima de disposição do acervo, agilizando a identificação do filme, apesar de maior utilização de espaço ;
- ⌚ *Capacitação dos funcionários* - há maior valor agregado em uma sugestão honesta do que em uma simples tentativa de enganar o cliente diante da incapacidade do funcionário. O treinamento da força de vendas da empresa pode contar muitos pontos a favor ;
- ⌚ *Qualidade do acervo* - o termo qualidade é aqui colocado para expressar um acervo que satisfaça às expectativas dos clientes, quer seja ele numeroso ou não, diferenciado ou não, personificado ou não ;
- ⌚ *Agilidade no atendimento* - a agilidade no atendimento é um fator crítico de sucesso pois está diretamente relacionado com a velocidade de satisfação do cliente, conseguindo-se tal incremento com a implantação de um sistema informatizado ;
- ⌚ *Preços Competitivos* - a comparação de preços no mercado é feita pelos clientes e passa a ser portanto um fator crítico de sucesso, associado ao custo do serviço prestado. Manter preços competitivos deve ser uma potencialidade da empresa sem interferir na qualidade do serviço prestado ;
- ⌚ *Fácil Manuseio e Transporte* - o conforto no manuseio e no transporte do pedido é uma expectativa do cliente, tornando-se um *fator crítico de sucesso* ;
- ⌚ *Assistência Técnica* - o objetivo da prestação de serviços é a satisfação do cliente, que pode desmoronar diante de uma fita VHS que não funciona, com uma imagem pouco nítida e inaudível.

Capítulo 6

*Planejamento Estratégico :
Visão Sistêmica*

1. Estratégia Competitiva

De acordo com os princípios enunciados no início deste trabalho, o objetivo de lucro máximo pode ser alcançado mediante duas alternativas : maximização da receita e minimização dos custos.

Para maximizar a receita temos os seguintes caminhos : aumentar o número de clientes ativos e aumentar o número de locações. Uma boa política de preços pode interferir positivamente, contribuindo para o aumento de locações por cliente.

Para administrar uma política de custo mínimo, procuramos zerar as contas que não agregavam valor à prestação de serviços, adotando uma postura determinada diante de dois processos distintos : compra (minimizando o custo de ociosidade) e locação (maximizando a receita por uma política de preços \Rightarrow análise da margem de contribuição).

1.1. A Estratégia de Compra

A compra de um filme nada mais é que um investimento em um ativo que, como qualquer outro, é depreciável. Entretanto seu desgaste (depreciação) é muito mais cultural do que físico, pois apenas uma porcentagem de clientes está disposta a assisti-lo, garantindo um máximo de locações. Quando esse máximo for atingido será determinando seu *dead-line*¹³.

Para que o investimento seja concretizado é preciso que haja caixa disponível para tal. Assim, através da depreciação forma-se um fundo de investimento, disponível para efetuar pagamento de filmes comprados.

Cada gênero e cada classe contribui com uma quantia para esse fundo de investimento, em função do número de clientes ativos (locatários em potencial) e do custo médio de cada filme. Assim, quando uma locação é paga uma parte desse pagamento vai para o fundo de investimento, para ser aproveitado no período seguinte ou quando se fizer necessário.

A contribuição nada mais é que a depreciação do ativo ao longo de sua vida útil cultural, classificada como custo variável pois quanto mais se aluga um filme mais ele se desgasta (culturalmente).

Dessa forma podemos acumular montantes representativos por gênero e classificação. A fonte de investimento ficará disponível para eventuais custos de compra daquele gênero e daquela classe. Por exemplo, se o gênero Drama classe A foi locado 233 vezes, com um custo variável unitário de US\$ 0,42/locação, então este gênero (nesta classificação) depositou US\$ 97,82 no fundo de investimento, que estará disponível para compra de filmes gênero Drama classe A no próximo período.

¹³ Última data de locação do filme

Na realidade, a depreciação é um custo que não incorre em desembolso para a empresa, porém é uma reserva para repôr o ativo quando este se tornar obsoleto. Por não incorrer em desembolso para a empresa, a depreciação pode representar apenas uma parcela do mix adquirido, caso a empresa injete um montante extra de capital no fundo de investimento ou faça uma redistribuição do montante do fundo de investimento premiando algum gênero ou classificação.

Uma vez determinada a fonte do investimento em compra de filmes, abordaremos os aspectos operacionais do sistema de compras.

Conforme discutido no capítulo 5 muitos fatores podem determinar o sucesso ou o fracasso de um filme : o tema, o elenco, a produção e outros. Dessa forma a identificação de características que garantam um retorno atrativo à empresa pode se apresentar imensurável.

Equacionando esse problema, implantamos uma política de compras baseada na arrecadação do filme junto aos cinemas, com índices iniciais passíveis de otimização :

Bilheteria no Cinema	Quantidade de Cópias a Comprar
< US\$ 30.000.000,00	0
< US\$ 50.000.000,00	1
< US\$ 100.000.000,00	2
> US\$ 100.000.000,00	1 cópia a cada US\$ 50.000.000,00

Figura 1. Política de Compras em função da Bilheteria Arrecadada no Cinema

Assim, um filme que arrecadou US\$ 160.000.000,00 nos cinemas será comprado em 3 cópias. Aquele que não ultrapassar os US\$ 30.000.000,00 será considerado inviável.

Com a política em andamento poderemos aprimorar os índices propostos, reformulando nossa estratégia e buscando novas informações que agreguem valor ao serviço.

1.2 O Processo de Compra Baseado No Cliente

O filme pode ser designado como uma dramatização audiovisual de um acontecimento, quer esteja ele no passado, presente ou futuro, utópico ou não, com o intuito de satisfazer uma necessidade emocional do ser humano.

Ele pode nascer de uma obra literária ou de um fato histórico, pode ser criado com fins educacionais, mas geralmente comerciais, com elenco que atraia bilheterias ou não : todos têm seu espaço, englobando todo o tipo de público.

O processo de compra de filmes passa por consultas a birôs especializados (críticos de cinema em “joint-venture” com distribuidoras), jornais, televisão, cinema e tudo o que puder fornecer algum tipo de informação sobre o filme disponível para compra naquele período.

Entretanto, apesar de uma constante oferta de títulos, a demanda é fortemente sazonal, variando em função dos meses do ano (picos em Jan/Fev/Jul/Dez), do dia do mês (picos no início do mês ⇒ maior quantidade de dinheiro no mercado, orçamento familiar do cliente ainda não está comprometido), do dia da semana (50% do movimento semanal é feito aos Sábados) e das horas do dia (50% do movimento diário é feito após as 18:00 horas).

Essa fortíssima sazonalidade é responsável pelo deslocamento da curva de depreciação. Filmes lançados em períodos de pico na demanda conseguem um retorno mais rápido do investimento, sugerindo assim uma alta rotatividade do acervo. É durante esse período que a sinergia entre gêneros é mais positiva.

O cliente dá o ritmo da movimentação, do fluxo de caixa e do orçamento disponível para compra de filmes (quantificado pela depreciação). Portanto o processo de compras pode ser baseado no cliente, visando satisfazer suas expectativas e ao mesmo tempo maximizar os lucros da empresa.

A taxa de rotatividade do acervo pode ser um dos indicadores de compra, refletindo a média de locações mensais por gênero e por classe.

Filmes com pequena taxa de rotatividade devem ser reavaliados e sua compra deve passar por critérios rigorosos. Aqueles com taxa de rotatividade significativa podem ser os candidatos a investimento, de acordo com as expectativas do cliente.

Alguns gêneros possuem um considerado desvio entre suas classes. O gênero Terror, por exemplo, possui um giro de 3,85 locações/mês para os filmes classe A, ultrapassando gêneros como Ação, Drama, Adulto, Policial, Ficção, enquanto que os filmes classe B do gênero Terror possuem o segundo pior resultado do acervo, apenas 0,55 locações/mês.

Para a compra de um filme entendemos que apenas o gênero não é fator limitante, nem tampouco a sua classificação A ou B, mas sim um conjunto de diversos fatores, como elenco, bilheteria no cinema, bilheteria nas videolocadoras do exterior e outros.

Como objetivo principal deste trabalho temos a maximização do lucro da empresa, que pode ser visto sob dois aspectos importantes : maximização da receita e minimização dos custos.

Para o enfoque da receita, podemos maximizá-la através de um acervo que proporcione uma alta rotatividade, maximizando a utilização da capacidade instalada, gerando receita extra. Filmes com baixa rotatividade empatam capital, quando não levam ao prejuízo. Com o objetivo de evitar esse custo de ociosidade, definimos o primeiro indicador do sistema de custeio, o número de locações por gênero por classificação, ou giro, indicador esse gerado pela função demanda.

1.3 A Estratégia de Formação de Preços de Locação

A locação representa a disponibilidade do ativo para gerar receita. Conforme colocado acima, não há um desgaste físico significativo entre uma locação e outra. Nenhum insumo consumido no processo pode ser colocado como custo variável. O custo variável será determinado pelo total de locações de cada gênero e classe, em função da depreciação e do período de obsolescência cultural (dead-line) de cada filme, conforme apresentado a seguir.

Com o objetivo de sugerir uma política de formação de preços, posicionamos um segundo indicador (o primeiro foi o giro) : a margem unitária em função do período de depreciação. Esse valor é retirado da razão entre o número de clientes ativos e o número de locações depreciadas (determinado pelo período de obsolescência), vezes o preço de cada locação.

Um outro expediente utilizado para a determinação da margem unitária é a depreciação por locação efetuada, não dependendo mais do período de obsolescência e sim do número de clientes ativos (locações potenciais). O custo médio de cada filme é dividido pelo total de clientes ativos, independentemente do período de depreciação. Assim, por exemplo, de cada locação efetuada no gênero Drama classe A, US\$ 0,42 são virtualmente desembolsados pela empresa para alimentar o fundo de investimento para o processo de compras.

Dessa forma o custo variável aumentou, em virtude da redução do período de depreciação (obsolescência) do ativo, contribuindo para uma redução na margem de contribuição. Por outro lado o fundo de investimento para compra de filmes fica mais abastecido, com um potencial de barganha maior junto aos fornecedores.

A idéia principal não é fornecer uma cartilha na qual conste fórmulas exatas para se calcular o preço de locação de um filme, dados seu gênero e sua classificação, A ou B.

O objetivo da política de determinação de preços é fornecer um balizamento sobre os limites dentro dos quais opera a elasticidade desse mercado. A determinação do preço não é puntual, mas sim uma faixa de valores para os quais os conceitos desenvolvidos e aplicados neste trabalho têm fundamento.

O preço máximo de locação é estipulado pelo mercado (lei da oferta e da procura) onde muitas empresas atuam (estado de fragmentação) mas nenhuma possui condições de ditar as regras. Não há um líder.

Atualmente o valor máximo de uma locação equivale a US\$ 3,00, não havendo distinção entre gênero. O que pode acontecer é uma classificação entre filmes classe A e B (lançamento e catálogo, respectivamente). A empresa vem atuando abaixo desses níveis, operando com US\$ 2,00 para qualquer locação. Mas esse preço pode baixar e chegar a um preço mínimo, o qual ainda manterá a receita a custos do fundo de investimento para compras.

O limite mínimo de preço de locação foi analisado gênero a gênero, classe por classe, para que não haja uma prévia decisão ao se fixar um preço único para todos e sim uma base de orientação para possíveis alternativas dentro da política de preços a ser adotada. Ele foi determinado em função da margem unitária de cada filme, representando o retorno mínimo esperado por locação para cobrir o fundo de investimento de compras (depreciação).

Capítulo 7

Considerações Finais

1. Planejamento Estratégico de Curto Prazo

O Planejamento Estratégico de Curto Prazo tem como horizonte de planejamento um período de 6 meses, prazo esse estipulado como máximo para a implementação de rotinas e atividades referentes à operação.

Foram classificadas como curto prazo as medidas mais urgentes que deverão ser implementadas durante o próximo semestre.

1.1 Divulgação dos Lançamentos

Conforme levantamento do histórico de movimentação, aproximadamente 70% do movimento da empresa é conseguido através dos filmes classificados como lançamento. Assim,

indica-se a divulgação dos lançamentos com antecedência, sem esperar pela sua chegada à loja. Essa medida busca manter alto o grau de novidade da empresa junto a seus clientes.

1.2 Divulgação das Promoções

De acordo com a pesquisa realizada, 49% dos clientes vão à loja sem qualquer indicação e, portanto, são propensos a participar de algum tipo de promoção.

A partir deste fato recomenda-se que a empresa mantenha um esquema de divulgação periódica, onde o cliente deve estar sempre informado das promoções que acontecem na loja, para que possa aproveitá-las. Esse esquema de divulgação deve seguir uma padronização através de quadros e cartazes sinalizados dentro e fora da loja, uma vez que estes se mostram bem receptivos e de fácil manutenção.

1.3 Divulgação do Acervo Via Mural Informativo

Conforme dados levantados, quase 50% dos possuidores de videocassete têm curso superior, ou seja, possuem o hábito de leitura.

Para aproveitar esse potencial recomenda-se que a empresa coloque em lugar visível e acessível ao público um mural para eventuais divulgações sobre filmes em cartaz no cinema da cidade, filmes programados pela TV e outras manchetes.

Com essa divulgação pode-se aumentar a rotatividade daqueles filmes que não têm muita saída por já serem mais antigos. Deve-se portanto aproveitar o gancho oferecido pelo cinema e pela televisão.

Os filmes premiados com o Oscar também poderão ser divulgados neste mural, prevendo a expectativa do público para eventuais compras futuras.

1.4 Projetar Iluminação

A pesquisa levantada junto aos clientes aponta que quase 10% dos entrevistados escolhem um filme baseado no visual da capa. Assim, com a finalidade de facilitar a consulta ao acervo e aumentar o impacto visual , recomenda-se que a empresa projete um sistema de iluminação satisfatório. O sistema de iluminação atual produz muito reflexo e a claridade refletida não mantém boas condições de visibilidade em todas as posições.

1.5 Ampliar Horário de Atendimento

Na análise da concorrência foi possível identificar que nenhum concorrente tem horário de funcionamento aos domingos. Assim, seria recomendado à empresa que mantivesse um horário de funcionamento aos domingos para ganhar os clientes da concorrência que, eventualmente, decidam locar filme neste dia.

1.6 Otimizar Sistema de Atendimento Informatizado

O sistema informatizado que opera atualmente na loja é sobrecarregado, com inúmeras funções inúteis e com um baixo grau de flexibilidade. O sistema ideal deve ser de fácil operação, ser flexível, apontar relatórios gerenciais e monitorar clientes com relação à última locação, filmes preferidos etc.

1.6.1 Sistema de Relatórios Gerenciais

A empresa deve manter um sistema informatizado capaz de prover relatórios gerenciais aos proprietários imediatamente.

Conforme definido no estudo do sistema de custeio, os relatórios gerenciais mais importantes são aqueles relacionados a compra de filmes e sua rentabilidade (número de locações efetuadas e número de locações possíveis, a partir de sua data de compra).

1.6.2 Rede : Sistema de Locação x Sistema de Devolução

A empresa deve implantar em seu sistema informatizado uma rede , do tipo cliente/servidor, capaz de gerenciar tanto o processo de locação quanto o de devolução, cada qual em um terminal exclusivo, minimizando assim o tempo de atendimento para ambas as situações.

Aproveitando a escala do processo a empresa deve instalar um terminal central para o cliente poder consultar seus filmes prediletos. Assim, o sistema deverá fornecer, com base no histórico de cada cliente, uma relação dos filmes mais indicados, disponíveis na loja.

1.6.3 Sistema de Consulta Rápida

Conforme colocado pelos clientes, um dos pontos de maior insatisfação é, ao chegar em casa, descobrir que já assistiu aquele filme. Assim, a empresa deve manter um sistema de consulta rápida que permita ao cliente saber prontamente se já assistiu aquele filme ou não. Esse sistema de consulta rápida pode estar disponível no terminal do cliente, conforme exposto no item 1.6.2.

1.7 Consulta ao Cliente

Conforme dados apresentados pela concorrência, a consulta ao cliente tem se mostrado uma arma muito poderosa. Assim, recomenda-se que a empresa mantenha um esquema de consulta ao cliente, procurando saber sua opinião a respeito dos últimos filmes assistidos, com a finalidade de se criar um histórico de suporte ao processo de compras.

1.8 Sistema Quick-Drop de Devolução

Um rápido benchmarking com as grandes empresas da indústria de videolocação a nível mundial demonstra que o processo de devolução de filmes pode ser reestruturado com a inclusão de um elemento inovador, o Quick-Drop, uma caixa externa para a devolução de filmes fora do horário de atendimento. Muitos clientes reclamam que não têm tempo disponível para devolução, e grande parte considera desgastante o fato de ter que ir devolver o filme, entrar em fila etc. Assim, recomenda-se à empresa a instalação desse dispositivo facilitador do processo.

1.9 Entregas a Domicílio

Considerando que uma parcela significativa de clientes não possui automóvel (cerca de 30%), recomenda-se à empresa a implantação de um sistema de entregas a domicílio, principalmente nos dias de chuva, quando o cliente não tem condições de se deslocar até a loja.

Esta entrega a domicílio pode ser uma opção bastante interessante quando casada com algum tipo de refeição (pizza, panqueca, salgadinhos etc), já que o cliente irá ficar em casa para assistir o filme.

1.10 Administrar Horários de Pico

Com uma demanda fortemente sazonal inclusive nas horas do dia e nos dias da semana, a empresa deverá administrar sua equipe de vendas principalmente nos horários de pico, aos Sábados e às Segundas-feiras, quando o movimento é maior. A empresa deverá contratar mais um funcionário para atuar na linha de frente junto ao atendimento ao cliente, indicando e guardando filmes bem como guardando as caixinhas dos filmes já locados. Esse funcionário irá, a princípio, trabalhar somente nos horários de pico.

2. Planejamento Estratégico de Médio Prazo

O Planejamento de Médio Prazo tem como horizonte de planejamento um período de 12 meses, dentro dos quais a empresa deve implementar rotinas e aprimorar processos operacionalizados no curto prazo.

As atividades colocadas com horizonte de médio prazo não são menos importantes que as de curto prazo. São apenas mais estruturadas e, para tanto, necessitam de um tempo maior de implantação e aprimoramento.

2.1 Manutenção do Acervo

Dentro da movimentação geral da empresa, cerca de 0,1% das fitas apresentam algum tipo de problema, barrando o consumo do cliente e sua consequente satisfação. Assim, recomenda-se que a empresa mantenha uma manutenção preventiva de seu acervo com limpeza das fitas e reposição daquelas que não apresentarem boa reproduzibilidade. De acordo com a opinião dos

clientes pode-se identificar uma fita com má reproduibilidade, separando-a das demais para eventual substituição.

2.2 Ampliação das Acomodações

Pelo acompanhamento do faturamento global da empresa podemos notar que a mesma se apresenta ainda em fase de crescimento. Tendo em vista o crescimento também do seu número de clientes ativos, a empresa deverá a médio prazo ampliar suas acomodações para manter o nível de conforto de seus clientes. Entende-se por acomodações tanto o espaço físico para consulta ao acervo quanto estacionamento que, em 12 meses, deverá ter sua capacidade ampliada em pelo menos 50% (mais 4 vagas).

2.3 Treinamento da Equipe de Vendas

Conforme colocado pelos clientes, o atendimento é a chave para o sucesso da empresa. A maioria dos clientes (~ 90%) coloca o bom atendimento como primeiro fator na hora de decidir por qual videolocadora optar. Com base em um crescimento projetado, a empresa deverá estruturar uma equipe de vendas, principalmente para atendimento ao cliente, que tenha dinamismo, cordialidade para com o cliente e disponibilidade de horário (a empresa terá a médio prazo 84 horas de funcionamento por semana). É necessário que os integrantes desta equipe tenham experiência com atendimento ao público e conhecimento da arte em vídeo. A empresa deve estabelecer uma cota semanal de filmes que deverão ser assistidos e comentados pela equipe de vendas, favorecendo assim sua consolidação.

2.4 Segurança da Loja

Conforme pesquisa realizada junto aos clientes, cerca de 70% deles comparecem à loja em companhia de sua família, tornando assim um ambiente familiar. A médio prazo a empresa terá um grande número de famílias frequentando suas dependências e, portanto, deverá manter um sistema de segurança para garantir proteção a essas famílias, bem como ao seu meio de locomoção (carro, moto, bicicleta). Dispositivos anti-furto, câmeras filmadoras (sistema interno de vídeo) e seguranças uniformizados deverão ser prioridade para a loja.

2.5 Sistema Automático de Cobrança

Conforme colocado pelos clientes, eles dão preferência à loja que melhor se apresentar diante dos requisitos acervo, preço e sistema de cobrança. Assim, a médio prazo a empresa deverá contar com um sistema automático de cobrança, direto na conta corrente do cliente, evitando desgastes de ambas as partes. O sistema deverá ser operado via cartão magnético, individual para cada cliente, registrando o débito diretamente na conta do cliente e o crédito na conta da empresa.

2.6 Ampliação do Quadro de Funcionários

Conforme colocado pelos proprietários, a médio prazo a loja deverá contar com aproximadamente 150 metros quadrados e, para que haja pronto-atendimento, a empresa deverá ampliar seu quadro de funcionários, com divisão de tarefas e mais 2 funcionários atuando na linha de frente.

2.7 Locação Self-Service

Para atender a demanda fora do seu horário de operação recomenda-se que a empresa adquira uma máquina de locação self-service, que está entrando no mercado e sendo bem aceita pelo público em geral. Será vista como um fator diferenciador, e não somente competitivo pela facilidade de uso, mas pela novidade que ela sugere, colocando mais uma vez a empresa como pioneira no mercado e tecnologicamente a frente de seus demais concorrentes.

3. Recomendações Já Implementadas

A empresa, que desde o início deste trabalho se prontificou a implantar inovações aqui discutidas, já colocou em andamento algumas recomendações classificadas como prioritárias e que se encaixam no planejamento de curto prazo.

A divulgação dos lançamentos (item 1.1) e das promoções (1.2) foram implementadas através de faixas expostas do lado de fora da loja, citando ainda o preço baixo (e assim competitivo) como fator motivacional.

O fato de divulgar promoções e lançamentos, conforme colocado pelos proprietários e averiguado junto ao banco de dados da empresa, contribuiu para aumentar o número de clientes ativos da empresa. Os clientes passam em frente à loja, vêem a faixa com a divulgação das promoções e dos lançamentos e, por comparação, optam por locar filme nesta loja, fato este constatado por levantamento no banco de dados da empresa e colocação dos proprietários do resultado positivo alcançado com esta manobra operacional.

Outro fator operacional modificado foi o horário de atendimento (item 1.5). Atualmente a loja passou a operar também aos domingos e seu horário de funcionamento, das 11:00 às 19:00 horas, foi colocado pelos proprietários como o principal responsável pelo sucesso dessa inovação.

Podemos realmente constatar que o movimento conseguido aos domingos neste horário já é equivalente ao movimento alcançado durante um dia de semana, onde o tempo de atendimento é maior, 10 horas por dia.

A contratação de mais um funcionário para atender os clientes durante o horário de pico (item 1.10) também foi colocado pelos proprietários como muito importante, pois assim tiveram mais tempo livre para resolver assuntos mais importantes e que agregam maior valor do que o atendimento em si. Com essa operação o número de locações não aumentou, mas sim o conforto de clientes e funcionários, o número de funcionários disponíveis para atendimento e o tempo útil dos proprietários para outras transações de maior valor.

BIBLIOGRAFIA

ALBRECHT, Karl e BRADFORD, Lawrence J., Serviços Com Qualidade - A Vantagem Competitiva, Makron Books, São Paulo, 1992.

GIANESI, Irineu G. N., Gestão Estratégica de Serviços : contribuição ao processo de formulação de estratégia de operações, São Paulo, 1994. Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.

GIANESI, Irineu G. N. e CORRÊA, Henrique L., Administração Estratégica de Serviços : operações para a satisfação do cliente, Editora Atlas, São Paulo, 1994.

HORNGREN, Charles T. Contabilidade de Custos - um enfoque administrativo, Editora Atlas, São Paulo, 1989.

LEVY, Alberto R. Competitividade Organizacional, Makron Books, São Paulo, 1992.

LOVELOCK, Christopher. Product Plus : Produto + Serviço = Vantagem Competitiva, Makron Books, São Paulo, 1995.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva - técnicas para análise de indústrias e da concorrência, Editora Campus, Rio de Janeiro, 1991.

PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva - criando e sustentando um desempenho superior, Editora Campus, Rio de Janeiro, 1992.

SLACK, Nigel. Vantagem Competitiva em Manufatura, Editora Atlas, São Paulo, 1993.

TAGLIACARNE, Guglielmo. Pesquisa de Mercado - Técnica e Prática, Editora Atlas, São Paulo, 1986.

Anexo 1

Tabelas

Gênero	Classe	Locações	Acervo	Giro
Dr	A	233	84	2,65
	B	164	89	1,84
Fi	A	23	13	1,77
	B	21	48	0,44
Te	A	50	13	3,85
	B	30	55	0,55
Gu	A	5	3	1,67
	B	1	11	0,09
Ad	A	113	84	1,35
	B	161	270	0,60
We	A	51	8	6,38
	B	50	15	3,33
Co	A	278	43	6,47
	B	227	203	1,12
Po	A	122	56	2,18
	B	130	170	0,76
Av	A	354	66	5,36
	B	211	155	1,36
In	A	263	47	5,60
	B	214	133	1,61
Su	A	200	25	8,00
	B	198	111	1,78
Ro	A	108	13	8,31
	B	144	61	2,36
Th	A	70	17	4,12
	B	24	10	2,40
Aç	A	209	67	3,12
	B	170	97	1,75

Tabela 1. *Taxa de Rotatividade do Acervo (Giro)*

Gênero	Classe	Receita no Mês (US\$)	Custo Médio Unitário (US\$)	Clientes Ativos	Depreciação (meses)	Custo Variável Mensal (US\$)	Margem Unitária ^{14 (%)}
Dr	A	466,00	70,00	165	11	30,00	0,94
	B	328,00	40,00	165	16	20,63	0,94
Fi	A	46,00	50,00	110	18	12,22	0,73
	B	42,00	35,00	110	24	9,17	0,78
Te	A	100,00	70,00	50	10	10,00	0,90
	B	60,00	30,00	50	28	3,57	0,94
Gu	A	10,00	50,00	30	15	4,00	0,60
	B	2,00	30,00	30	30	2,00	N/C
Ad	A	226,00	25,00	165	16	20,63	0,91
	B	322,00	18,00	165	33	10,00	0,97
We	A	102,00	50,00	30	8	7,50	0,93
	B	100,00	35,00	30	12	5,00	0,95
Co	A	556,00	70,00	330	22	30,00	0,95
	B	454,00	50,00	330	30	22,00	0,95
Po	A	240,00	70,00	275	23	23,91	0,90
	B	240,00	50,00	275	30	18,33	0,92
Av	A	708,00	70,00	385	25	30,80	0,96
	B	422,00	50,00	385	35	22,00	0,95
In	A	526,00	70,00	220	14	31,43	0,94
	B	428,00	30,00	220	26	16,92	0,96
Su	A	400,00	70,00	220	17	25,88	0,94
	B	396,00	50,00	220	29	15,17	0,96
Ro	A	216,00	70,00	165	13	25,38	0,88
	B	288,00	40,00	165	18	18,33	0,94
Th	A	140,00	35,00	75	3	50,00	0,64
	B	48,00	25,00	75	6	25,00	0,48
Aç	A	418,00	70,00	275	18	30,56	0,93
	B	340,00	50,00	275	25	22,00	0,94

Tabela 2. Margem Unitária em função do período de depreciação

¹⁴ A receita unitária equivale ao preço normal de 1 locação.

Gênero	Classe	Preço Mínimo (US\$)	Margem Unitária Atual ¹⁵ (%)
Dr	A	0,12	0,94
	B	0,12	0,94
Fi	A	0,54	0,73
	B	0,44	0,78
Te	A	0,20	0,90
	B	0,12	0,94
Gu	A	0,80	0,60
	B	N/C	N/C
Ad	A	0,18	0,91
	B	0,06	0,97
We	A	0,14	0,93
	B	0,10	0,95
Co	A	0,10	0,95
	B	0,10	0,95
Po	A	0,20	0,90
	B	0,16	0,92
Av	A	0,08	0,96
	B	0,10	0,95
In	A	0,12	0,94
	B	0,08	0,96
Su	A	0,12	0,94
	B	0,08	0,96
Ro	A	0,24	0,88
	B	0,12	0,94
Th	A	0,72	0,64
	B	1,04	0,48
Aç	A	0,14	0,93
	B	0,12	0,94

Tabela 3. *Límite Mínimo de Preço de Locação em Função da Margem Unitária*

¹⁵ A receita unitária equivale ao preço normal de 1 locação.

Anexo 2

Manchetes

O cliente e a concorrência

Por RUBENS MIGLIACCIO FILHO, Especial para o Jornal do Vídeo

Desde que Michel Porter escreveu seu livro, em 1980, intitulado *Estratégia Competitiva*, a concorrência ocupou lugar central nas grandes questões estratégicas. Na literatura administrativa, o termo estratégia fora introduzido por Ansoff e Chandler nos anos 60 e todos os demais autores podem ser considerados comentadores das idéias desses pioneiros. Porter estava apresentando algo novo. Não era propriamente uma novidade, pois os economistas havia muito tempo tratavam de barreiras de entrada e saída dos mercados quando falavam dos tipos de monopólios, oligopólios e suas variações. Mas a sistematização, até certo ponto exaustiva de Porter, e seu enfoque prático para análise das indústrias de um setor despertaram o interesse da comunidade acadêmica e do mundo de negócios. A mensagem de Porter era clara: a concorrência determina a estratégia. O que fazer com a sua empresa? Ela tem concorrentes? Então olhe para o seu concorrente e seja melhor do que ele. Para simplificar o raciocínio, cabe uma pequena história:

Dois amigos passeavam pela selva africana quando avistaram uma placa que alertava: Cuidado! Leões ferozes! Um deles rapidamente tirou suas pesadas galochas e colocou um tênis de corrida. O outro assistiu à cena, perplexo, e comentou com ironia: "Você acredita que com esse tênis consegue correr mais que o leão?". O amigo respondeu: "Eu não preciso correr mais que o leão. Basta correr mais do que você!".

Em 1985, Porter lançava um outro título intitulado *Vantagem Competitiva*. Com ele introduzia um novo conceito, que também teria inúmeros seguidores: o da cadeia de valor. Um produto/serviço tem uma cadeia de valor onde em cada etapa se agrega um valor até a sua somatória final. Mas quem é que avalia se uma etapa agrupa ou não valor? Nesse ponto é que entra em cena um novo personagem no cenário administrativo dos anos 90: o cliente. Mas o cliente não esteve sempre presente em todas as relações comerciais? Não é ele a razão de ser de uma empresa? Sem dúvida. Mas será que ele tem sido tratado como tal? Será que de fato o foco do negócio é o cliente? Será que não basta ver o que faz a concorrência e fazer um pouquinho melhor?

Essas considerações preliminares as faço por ter lido com interesse a edição do *Jornal do Vídeo*, no qual dois dos principais protagonistas do mercado brasileiro de vídeo dialogam com repórteres da revista. Excelente matéria, na qual os focos podem ser rapidamente identificados. Pereira, da Hobby Video, enfatiza a concorrência, enquanto Bilenky, da Blockbuster, enfatiza



Atingir concorrência é consequência

Quando o cliente é o foco das atenções e por ele as ações estratégicas são desenvolvidas, atingir a concorrência é consequência. Sempre que alguém explora um serviço ou um produto - hoje a distinção entre uma coisa e outra é mais acadêmica do que prática - de forma inadequada deixa espaço para um concorrente atuar. Lembro-me que paguei por uma diária (24 horas) em janeiro deste ano, na Hobby Video, em Alphaville, R\$ 5,50. Um absurdo, mas era esse o preço, se eu quisesse ver algum filme dessa locadora. Quando alguém com a mesma ou maior força chega ao mesmo mercado, não é apenas um bombardeio na concorrência. O principal é que o cliente que estava sendo aviltado passa a ter uma escolha e, com essa escolha, ele poderá ser melhor atendido. Não conheço os

procedimentos internos da Blockbuster, nem se algumas de suas ações são questionáveis do ponto de vista ético. Isso requer uma análise mais profunda e responsável.

Mas, não se pode negar que essa empresa tem uma abordagem profissional ao cliente, que o mercado estava requisitando.

As outras locadoras - existem várias com um nível de serviço excelente - devem encontrar novos espaços, novos nichos e atender ao cliente de forma prioritária. Quando um cliente está disposto a abrir mão de importantes atributos de serviço como o acesso e a conveniência, não culpem somente a concorrência. É preciso urgentemente trocar os espelhos por janelas, se possível as mais amplas do mercado.

o cliente. Quem tem razão? Uma experiência pessoal pode nos dar uma luz para aclarar essa questão. Frequento uma locadora perto de minha casa - existem pelo menos cinco num raio de 500 metros - e confesso que não sou um dos clientes mais assíduos. Escolho muito bem os filmes que vejo e não vejo muitos, mas sou cliente. Queria assistir a um dos recentes lançamentos e passei na locadora voltando de um cooper. Estava com a roupa de esporte e somente com a carteira de documentos, onde se achava minha identificação como sócio. Pedi o filme para o atendente, que demorou um pouco para localizá-lo. Voltou com a fita e me disse "São RS 4". Eu expliquei que pagaria na volta, pois estava apenas com meus documentos. "Então na volta o senhor leva a fita", respondeu.

Tentei ver se na carteira de documentos tinha algo no porta-moedas e com um pouco de esforço contabilizei RS 3,50. Mas não disse a ela quanto tinha. Logo em seguida, mostrou-me um papel e pediu que eu assinasse. Mais ou menos, estavam escritas as seguintes palavras: o cliente é responsável por devolver essa fita no dia marcado, caso contrário pagará uma multa de RS 10, mais a respectiva diária. Foi a gota d'água! Rasguei na frente dela e disse em alto e bom som que não poria mais os pés naquela loja nem que me dessem as fitas de presente.

Outra história paralela:

Como professor, orientei à seis alunos do segundo grau na realização de um trabalho sobre o mercado de videolocadoras do Rio de Janeiro. Depois de publicado o pequeno ensaio, enviei-o a todos os que me ajudaram a realizá-lo, inclusive ao *Jornal do Vídeo*. Quando soube da vinda da Blockbuster ao Brasil, enviei o mesmo material a Bilenky, dizendo que desejava um contato pessoal para conhecer melhor a filosofia da empresa e apresentá-la aos meus alunos.

Não demorou muito, o próprio Bilenky me ligou no Rio de Janeiro colocando-se à disposição para eventuais contatos. Perceberam a diferença? No primeiro caso, fui tratado como um Zé-Ninguém. A locadora parecia estar fazendo um favor de ouvir minhas necessidades. Atendê-las? Talvez, se depois de todas as prioridades sobrasse alguma coisa, quem sabe... Na segunda, me trataram como uma pessoa, que pensa, que gosta de ser respeitada, que tem algo a dar à empresa etc.

RUBENS MIGLIACCIO FILHO é professor de Marketing do Programa de Educação Continuada em Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas/Rio de Janeiro.

Cálculo de rentabilidade ajuda na hora da compra

Com base na rentabilidade de filmes anteriores, locadoras brasileiras determinam a quantidade de cópias a serem adquiridas, para que possam tirar o máximo proveito de um título e fazer com que se paguem com rapidez

fazer delas, de deixá-las ou não na prateleira dos lançamentos por mais tempo.

A primeira coisa para se determinar se um filme é um ganhador ou um perdedor é enquadrá-lo dentro dos padrões de sua locadora. Por exemplo: se MUDANÇA DE HÁBITO alugou na sua locadora 25 vezes no primeiro mês, você deve se basear neste desempenho para

calcular o número de cópias de MUDANÇA DE HÁBITO II. A fórmula mais comumente utilizada para calcular o retorno do investimento é a que mencionamos na edição de julho do JORNAL DO VÍDEO. Primeiro calcula-se o investimento inicial, multiplicando o preço da fita pela quantidade de cópias compradas. Dentro de um mês, diminui-se este investimento

inicial do faturamento obtido até a data para obter o lucro. Finalmente, divide-se o lucro pelo investimento inicial e encontra-se a porcentagem do retorno do investimento.

A média americana de obtenção do retorno do investimento em um título é de 46,5% em 17 semanas, ou seja, quatro meses, sendo que os títulos com três ou quatro cópias têm um retorno acima da média: 54,6%

Calculando preço de locação no Brasil

Élio Kives, proprietário da locadora Espaço Vídeo, em Porto Alegre, tem como meta obter 50% do dinheiro investido em 0 dias, enquanto Israel Mendes Biscaya, da Kovac's Vídeo, em São Paulo, que normalmente recupera seu investimento em 84 dias orridos, tem como meta baixar este prazo para 5 ou 70 dias. "Naturalmente, esta é uma média. Para FREE WILLY e A FAMÍLIA ADDAMS 2, por exemplo, estamos esperando recuperar a soma investida em cada um no prazo de 30 dias". Kives calcula seu preço à azão de 1/30 do custo de uma fita, para que la se pague ao fim de 30 locações. Ele considera 20 o número mínimo de vezes que um filme deve alugar por mês, com o que concorda Gery Veimberg, dono das duas locadoras Videomania de Belo Horizonte. Na Kovac's, o máximo de vezes que um filme gira no período de um mês é 19. Biscaya calcula seu preço de locação tomando por base a soma de seus investimentos mais custos e lucro pretendido. Esta soma é dividida pelo número médio de locações no último mês.

Uma maneira bastante objetiva para calcular o preço é a de Paulo Douglas Primerano, da Primeranus Vídeo. A fórmula de Primerano opera por base o preço pago por um título de lançamento, somado a 30% deste valor de investimento e 20% relativos a seu custo fixo dividido por 35 dias. Tomando por exemplo um filme que tenha custado R\$54, o valor da locação seria: R\$54 + 16,2 + 10,8 / 35 = R\$ 1,31. Com o preço calculado desta forma, Primerano visa atingir um retorno médio do investimento da ordem de 80% em 30 dias.

Acompanhando seu desempenho passo a passo, Biscaya sabe que sua rentabilidade está relacionada ao erro ou acerto no número de cópias adquiridas, citando como exemplo dois filmes de gêneros semelhantes A FORÇA EM ALERTA e O GUARDA-COSTAS. Como comprou 15 cópias de A FORÇA EM ALERTA, que deu entrada na Kovac's em 23/6/93, e 21/10 ele ainda não havia recuperado o investimento feito nele. Já O GUARDA-COSTAS, do qual adquiriu oito cópias, "se pagou num prazo excelente: entrou na locadora em 17/7/93 e em 21/10 já tinha dado um retorno do investimento de 200%".

Tanto Kives quanto Veimberg acham que podem obter o retorno do investimento mais rá-

pido num título B do que num campeão de bilheteria. Elio explica: "Como estes filmes não são tão valorizados pelas distribuidoras, eles têm preço mais baixo e eu posso adquirir muitas cópias, pois meu conhecimento do filme e posterior trabalho junto ao cliente farão girar estas cópias rapidamente, tornando um filme B ou C um sucesso financeiro".

Veimberg é bastante conservador quanto ao número de cópias a serem adquiridas, mas mesmo assim está sempre de olho no computador, acompanhando o sistema de reservas, através do qual avalia se o número adquirido de cópias foi suficiente.

Diariamente, Biscaya acompanha o relatório de locações para verificar quantas cópias de um título deixaram de ser alugadas. Por ele, Biscaya avalia se comprou muitas ou poucas cópias de um título. Semanalmente, seu sistema de informação revela o retorno do investimento por cópia de cada filme. Embora o retorno financeiro do investimento seja essencial à sobrevivência de seu negócio, Biscaya sabe que às vezes este tipo de retorno não é o único importante para seu negócio. Por isso, compra filmes como NINOTCHKA, que ele sabe que vai demorar mais para se pagar, só para poder atender bem seus clientes.

Quando erram para menos, todos os donos de locadoras entrevistados gostariam de repicar seu pedido. No entanto, eles reclamam que não conseguem ser atendidos rapidamente e que quando os filmes de repique são entregues o "boom" de locação já é menor. Embora atraído pela rápida recuperação de um filme B, o campeão de retorno do investimento da Videomania foi PERFUME DE MULHER, do qual comprou 20 cópias que proporcionaram o retorno do capital investido em mais ou menos 30 dias.

Veimberg que acompanha o desempenho de seus filmes pelo computador, o qual, ao final de cada mês lhe dá a lista dos 25 filmes mais alugados no período, diz que alguns títulos como O FUGITIVO, RISCO TOTAL ou A FIRMA ainda aparecem na lista dos mais alugados, apesar de terem mais de 90 dias de lançamento.

Mais ousado em suas compras, Kives adquiriu 50 cópias de O GUARDA-COSTAS, A FIRMA, FORÇA EM ALERTA e NA LINHA DE FOGO. Todos eles ficaram de 6 a 8 semanas entre os mais alugados da Espaço Vídeo.

O campeão de retorno da Espaço Vídeo é LUA DE FEL, cujo capital investido nas 15 cópias foi recuperado em 45 dias. Outro título que foi bem na locadora de Élio foi INSTINTO SÉLVAGEM, com 30 cópias, que lhe deu o retorno de investimento entre 45 e 50 dias. Biscaya nunca comprou mais de 15 cópias de um título, mas desde

(JORNAL DO VÍDEO - julho 94)

A locadora Odyssey Video, da Califórnia, EUA, trabalha com a meta de obter 150% do capital investido em dez semanas, ou seja, uma vez e meia de seu custo. Se, ao fim das dez semanas, este lucro chegar a 1,7 vezes ou duas vezes o investimento, seu proprietário saberá que poderá ter comprado mais cópias. Se, ao contrário, este mesmo lucro for inferior à meta de 1,5 vezes o investimento, está na hora de se defazer das cópias excedentes.

Este tipo de acompanhamento numérico é que vai diferenciar os amadores dos profissionais. Hoje em dia, qualquer sistema de informática desenvolvido para locadoras determina com precisão o desempenho de um filme.

Dificuldade para repicar pedidos

o início de 94 vem adquirindo no máximo seis cópias por título. Não foi só o número de cópias que reduziu. Também o número de títulos foi reduzido sensivelmente, com prejuízo para os títulos B. Esta mudança de atitude preocupa Biscaya, pois ele diz que perde o referencial sem as aquisições que fazia para compor o acervo. Os campeões de retorno de investimento na Kovac's foram FIEVEL, UM SONHO AMERICANO e ALÉM DA ETERNIDADE, ambos com cinco cópias, e que, até hoje, aparecem na lista dos mais alugados.

Quanto ao prazo para permanecerem na seção de lançamentos da Espaço Vídeo é de 30 ou 60 dias, enquanto na Videomania os filmes AA ficam entre as novidades até que os clientes percam o interesse por ele. Na Kovac's o tempo de duração de um filme na categoria 24 horas é de 40 dias. Já os títulos B permanecem mais tempo.

Apesar desta diminuição de interesse se dar em tão curto espaço de tempo, Veimberg não faz um esforço inicial para promover os títulos muito conhecidos, pois acha que já vêm precedidos de uma boa dose de expectativa. Tanto ele quanto Biscaya não se desfazem das cópias que já não giram, porque acham que não compensa, preferindo "guardá-las para futuras expansões, troca de cópias defeituosas etc". Kives, no entanto, se desfaz das cópias excedentes no momento que sua procura para locação começa a diminuir.

As compras da Espaço Vídeo, Videomania e Kovac's

Élio Kives, Gery Veimberg e Israel Mendes Biscaya mostram, a seguir, como compraram alguns lançamentos do mês de junho. Conhecedores de seu público e do porte de suas lojas eles acham que, no geral, acertaram no número de cópias adquiridas. Veja alguns exemplos:

CORAÇÃO INDOMÁVEL - A Videomania comprou somente uma cópia para cada loja porque achou que o filme foi pouco divulgado, já a Espaço Vídeo comprou 21 cópias porque achou bons o elenco e o roteiro, afirmando que acertou nos números. A Kovac's comprou duas.

FUGA PARA A VITÓRIA - A Videomania só comprou uma cópia para compor o acervo, porque é "um filme antigo". A Espaço Vídeo foi da mesma opinião e também só comprou uma. A Kovac's não comprou nenhuma.

OSTRÉS MOSQUETEIROS - A Videomania comprou três cópias porque era um filme de ação que foi sucesso no cinema. A Espaço Vídeo não revelou quantas cópias comprou. A Kovac's não comprou.

AS TARTARUGAS NINJA III - A Videomania comprou três cópias porque era um filme de ação bom para as férias. A Espaço Vídeo comprou 15 cópias, com base no sucesso das versões I e II. A Kovac's não comprou.

ROYCE - A Videomania comprou uma única cópia porque, embora considere bom, o filme, foi pouco divulgado. A Espaço Vídeo comprou cinco cópias. A Kovac's não comprou.

LAMARCA - A Videomania comprou uma cópia, porque mesmo sendo um bom filme, ele não tem público para o cinema nacional. Já a Espaço Vídeo comprou quatro cópias, por que em sua locadora este público existe. (Veja matéria na página 44). A Kovac's não comprou.

DUPLA TRAIÇÃO - A Videomania comprou só uma cópia porque "a divulgação foi pequena". A Espaço Vídeo comprou, mas não divulgou o número de cópias por que ainda não havia recebido o pedido. A Kovac's não comprou.

BEETHOVEN II - Videomania comprou três cópias por que é um filme para a família toda. A Espaço Vídeo comprou 20 cópias mas achou que errou no cálculo das legendadas, pois as cinco cópias adquiridas foram insuficientes para atender à procura dos clientes. A Kovac's comprou quatro.

TOM E JERRY, O FILME - A Videomania comprou três cópias para cada loja porque o filme foi bem divulgado e era férias. A Espaço Vídeo comprou dez e disse que acertou. A Kovac's não comprou.

As três locadoras entrevistadas podem ser enquadradas, segundo o critério JORNAL DO VÍDEO/DATAFOLHA, na categoria superlocadora, suas diárias variam de R\$ 2,20 (Espaço Vídeo) e R\$ 3,00 (Kovac's Vídeo), mas como se pode ver, na hora de comprar, reinvestir e avaliar, cada uma tem seus critérios, formados com base na experiência pessoal de cada um.

NOVOS TÍTULOS

A

A Caminho de Casa

Distribuidora: Lk-Tel Vídeo
Título original: Which Way Home
Ano de produção: Austrália, 1991.
Direção: Carl Schultz
Elenco: Cybill Shepherd, John Waters, Loppanna, John Ewart, Ruben Santiusson, Marc Gray, Andy Tran, n Kwan.
Gênero: drama
Tempo de duração: 141 minutos
Preço: R\$ 45
Prazo de pagamento: 30 dias
Pré-venda: 01/11/95
Data de estreia: 12/12/95
Material promocional: não fornecido
Star Power - Cybill Shepherd: 35

a feito para a TV a cabo, dirigido mesmo realizador de *A Sétima Cria/The Seventh Sign*. Narra a história de Karen Parsons (Cybill Shepherd), da série *A Gata e o Rato/Moonlight*, uma dedicada enfermeira norte-americana que, no final dos anos 70, vai parar num hospital de Phnom Penh, Camboja. Durante três anos ela luta contra a turbulência política do país

e se envolve com o drama de seus pacientes, até que uma bomba destrói o hospital e mata seus amigos cambojanos. Mostrando coragem e determinação, ela pega sete crianças órfãs e tenta partir do sudeste asiático. Durante a perigosa trajetória, Karen recebe a ajuda de Steve Hannah (John Waters), um solitário capitão australiano que, meio relutante, os acolhe em seu pequeno navio. Rodado em locações na Tailândia, Nova Zelândia e Austrália.

especializada que visa auxiliar o tratamento de crianças autistas por meio de aulas de equitação. Entregue aos negócios, ela descobre dois fatos relacionados com sua vida amorosa: os problemas de seu casamento, que está à beira do colapso, e a atração que sente por Michael, um homem que dedica a vida a cuidar do filho autista, Steven. O medo de cometer adultério, sempre presente nos encontros com Michael, se intensifica quando ela faz uma visita de emergência à casa dele, a fim de cuidar de Steven, que teve uma forte crise.

Adultério

Distribuidora: Mundial Filmes
Título original: Silence of Adultery
País/Ano de produção: EUA, 1994.
Direção: Steve Stern
Elenco: Kate Jackson, Art Hindle, Patricia Cage, Kristin Farlie, Tori McPetrie, Robert Desiderio.
Gênero: drama
Tempo de duração: 92 minutos
Preço: não fornecido
Prazo de pagamento: não fornecido
Pré-venda: 20/11/95
Entrega: segunda quinzena de dezembro
Material promocional: poster

Kate Jackson (do seriado *As Panteras/Charlie's Angels*) é Rachel Lindsey, mulher madura que abre uma escola

PARA COMPRAR MELHOR

mundo inteiro exibidores cinematográficos eadoras se baseiam em determinados indicadores para avaliar o potencial de um filme e calcular o número de salas em que o filme será visto ou, no caso de locadoras, calcular o número de cópias a serem adquiridas. assim que surgiu a lista de star power (veja edição de julho/95), que mede o potencial de atrair público para um filme. É por razão que compradores do mundo todo ficam atônitos no número de ingressos vendidos, ou no tempo em que um filme ficou em cartaz, e até na fila de bilheteria por sala. Para ajudar nossos leitores a planejarem suas compras o Jornal do Cine pesquisou todos os meses o maior número de salas possíveis de serem obtidos.

Especitadores - No Brasil, um filme visto por mil espectadores ou mais é um sucesso de estreia. Se atinge um público entre 100 e 500 pessoas, seu desempenho é médio. E, se tem de 100 mil espectadores, seu desempenho é considerado fraco.

Salas - Existem no Brasil cerca de 1.440 salas de exibição. Em termos nacionais, um filme com 100 cópias (exibido em mais de 100 salas) pode ser considerado um megalântico; um filme exibido em 20 ou 30 salas é um lançamento médio; com menos de 20 salas é um lançamento pequeno. Para São Paulo, pode-se considerar 25% destes números.

Estados Unidos, uma grande distribuição é em mais de 800 salas, e a partir de 1994 os novos títulos, como *Entrevista com o Vampiro*, começaram a ser exibidos em mais de 2.500 salas. Entretanto, lançamentos em circuitos menores podem significar uma renda maior por sala, da forma que o número de locações por cópia é mais alto em filmes com poucas cópias da - Com relação aos números de bilheteria Estados Unidos, classificam-se as rendas da seguinte forma:

de US\$ 9,9 milhões - Fraca

Entre US\$ 10 e US\$ 19,9 milhões - Regular
Entre US\$ 20 e US\$ 34,9 milhões - Boa
Entre US\$ 35 e US\$ 49,9 milhões - Ótima
Entre US\$ 50 e US\$ 64,9 milhões - Excelente
Entre US\$ 65 e US\$ 99,9 milhões - Fantástica
Acima de US\$ 100 milhões - Blockbuster

Ganchos de compra referem-se ao desempenho do filme em vídeo nos EUA. Quando o título já foi lançado no mercado americano procuramos saber quantas cópias a média das locadoras comprou, em quantas semanas o título se pagou e qual o retorno do investimento (ROI) em determinado período... A média dos lançamentos atinge 50% do ROI antes de 120 dias de lançamento.

Semana de equilíbrio - Um filme atinge seu ponto de equilíbrio quando começa a se tornar lucro.

Pesquisa de intenção de locação - Revela que tipo de público se sentirá mais atraído por determinado filme: mais jovem ou mais maduro, homens ou mulheres. Comparando a intenção de locação com o perfil de seus clientes, o leitor poderá estimar quantas cópias deverá comprar de um filme.

Ganchos de locação - Falam de curiosidades que os atendentes podem utilizar para falar do filme aos clientes interessados. É nesta parte que se comenta a ficha técnica, que pode não ter o mesmo peso do elenco, mas onde a presença de um fotógrafo conhecido ou diretor de arte importante e sua filmografia podem fazer com que se aposte mais ou menos num filme.

Na ficha técnica encontramos os responsáveis pelo visual, pelo som, pelos cenários, entre outros elementos de um filme.

Desenhista de produção é o profissional responsável pela concepção visual do filme. É ele que torna um filme do *Batman* tão diferente do outro. Não confundir com o diretor de arte, que é o responsável pelos cenários.

Amizade Fatal



Distribuidora: Lloyds Home Video
Título original: Fatal Friendship
País/Ano de produção: EUA, 1993.
Direção: Bradford May
Elenco: Kevin Dobson, Gerald McRaney, Kate Mulgrew, Patti Yasutake.
Gênero: suspense
Tempo de duração: 96 minutos
Preço: R\$ 52
Pré-venda: primeira semana de novembro
Entrega: primeira semana de dezembro
Material promocional: poster

Michael (Kevin Dobson) é arquiteto e trabalha com o pai, Hank (Gerald McRaney), seu melhor amigo, é um empresário do ramo de exportação. Eles cresceram juntos e costumam passar as férias juntos, com seus respectivos familiares. Essa longa amizade fica ameaçada quando Michael passa a investigar as atividades de Hank, acreditando que ele está se envolvendo em algum negócio ilícito e, provavelmente, em homicídios cometidos em vários países. O mistério será resolvido durante a tradicional viagem de férias, durante a qual Michael colocará o amigo contra a parede.

Antes do Amanhecer

Distribuidora: Lk-Tel Vídeo/Columbia
Título original: Before Sunrise
País/Ano de produção: EUA, 1994
Direção: Richard Linklater
Elenco: Julie Delpy, Ethan Hawke.
Gênero: romance
Tempo de duração: 100 minutos

Preço: R\$ 56
Prazo de pagamento: 30 dias
Pré-venda: 01/11/95
Entrega: 18/01/96
Material promocional: não fornecido
Star Power - Julie Delpy: 37; Ethan Hawke: 50
Estréia EUA: 20/01/95
Estréia Brasil: 15/09/95
Salas EUA: 471
Salas Brasil: 06
Semanas Brasil: 07
Semanas EUA: 07
Renda EUA: US\$ 5.201.823
Renda Brasil: US\$ 170.694.73
Renda/Sala EUA: US\$ 2.013
Renda/Sala Brasil: US\$ 3.903.15
Ingressos Brasil: 29.876
Retorno do Investimento: 61% em 69 dias
Semana de Equilíbrio: 03

Fita romântica que deu o prêmio de direção para o jovem Richard Linklater de 33 anos, no último Festival de Berlim. Um prêmio inesperado, já que o forte do filme é o seu roteiro, constado por diálogos pseudodescontraídos. Ethan Hawke (*Sociedade dos Poetas Mortos* e *White Fang*) é Jesse, turista americano com visual grunge e cultura limitada, que viaja para Viena, onde vai pegar o avião de volta para os EUA. Julie De Bonne (*Igualdade é Branca*) é Trois Couleur e Parceiros do Crime/*Killing Celine*, francesinha intelectual e solidária que viaja rumo a Paris. Eles se conhecem por acaso dentro de um trem em Budapeste. Começam a conversar e, apesar de pouco terem em comum, se simpaticam um com o outro. Quando o trem chega a Viena, Jesse convence Celine a descer com ele. Fazem um passeio turístico pela cidade, se conhecem melhor e, finalmente, se apaixonam. Vivem um romance platônico que tem hora certa para terminar (na manhã seguinte, quando Jesse irá pegar o avião). O importante é o que cada um diz ao outro. São conversas banais que nas entrelinhas revelam verdades sobre a vida e o amor.

Ganchos de Compra: Um mês depois de lançado, cada cópia do filme girava 3.21 vezes/semana. Com 55 dias de lançamento já havia faturado US\$ 3.6 milhões em locações, o equivalente a 67,3% da bilheteria. Ethan Hawke alugou muito bem *Caindo na Real* e *Sociedade dos Poetas Mortos* e Julie Delpy fez sucesso em *A Igualdade é Branca*, além de *Europa, Europa*, lançado em vídeo há algum tempo.

Ganchos de Locação: *Antes do Amanhecer* é honesto em sua avaliação do relacionamento entre as pessoas e a reação do público de vídeo deverá ser boa, principalmente do público feminino. Sem distinção de idade. Os diálogos inteligentes e o maravilhoso cenário (o filme é passado na Áustria) também ajudarão a impressionar o público, que se sentirá atraído por este

NEGÓCIOS

Vídeo é lazer preferido dos fãs de cinema

Pesquisa feita em todo o País aponta o vídeo como uma das diversões preferidas do público

AExinemédia Propaganda, empresa de comercialização de espaço publicitário em 200 cinemas de todo o País, preocupada em definir e determinar seu público alvo, encenou uma pesquisa à consultoria Marplan sobre os hábitos de lazer dos freqüentadores mais assíduos dos cinema, ou seja, aqueles que costumam ir às salas de exibição uma ou mais vezes por mês e que constituem 12% do total da população (48% do total de freqüentadores de cinema). A análise, feita pela especialista Neysa Fugler, gerou um relatório, que abrange itens que vão do número de

vezes que o espectador vai ao cinema até o seu comportamento referente ao consumo.

Entre os resultados, vale ressaltar que os entrevistados na faixa de 15 a 24 anos e de formação universitária apontaram o item assistir filmes em vídeo como um de seus lazeres referidos. Interessante notar ainda que este público, se não é negligenciado pelas locadoras na hora de comprar filmes, acaba sendo esquecido no momento de organizar ciclos de filmes ou promoções. Por sua vez, as promoções, em geral, só visam crianças.

Os outros hábitos mais populares

entre todas as faixas etárias, de vários níveis de instrução, são ouvir música e ir a lanchonetes, o que indica que a venda e locação de discos, vídeos musicais e até laser discs têm tudo a ver com locação de filmes.

Isso para não falar de uma lanchonete ao lado, que atrairia um ótimo público para uma locadora. É isso a tão falada sinergia. Uma avaliação atenta a uma pesquisa da importânciam dos Estudos Marplan pode orientar muito bem o empresário sobre o que fazer e o que não fazer na hora de expandir ou redirecionar o seu negócio.

Pesquisa foi feita com mais de 1 milhão de pessoas

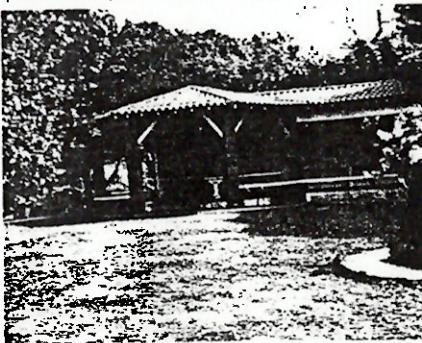
O Jornal do Vídeo selecionou alguns dos resultados que os espectadores de cinema e vídeo têm em comum (veja tabela). Para a realização do processamento foram selecionados alguns públicos mais seletivos e que proporcionalmente vão ao cinema pelo menos uma vez por mês. Confira, a seguir, esse universo, de 1,1 milhão de espectadores e os hábitos dos freqüentadores de cinema:

Hábitos de lazer dos freqüentadores de cinema

AMBOS OS SEXOS	HOMENS		MULHERES		
	Total geral 1.110 100%	AB 344 31%	AB 225 20%	Ocup. Sup. 149 13%	Inst. Sup. 223 20%
Teatro/concerto	40	47	57	61	59
Academia ginástica	21	27	23	26	21
FILMES EM VÍDEOS	64	83	74	84	81
Ir a restaurantes	74	77	84	91	89
Ir a lanchonetes	83	90	87	83	88
Ir ao clube	46	50	50	44	54
Ir a praia/campo	75	81	84	78	80
Ouvir música	95	98	97	94	96
Praticar esportes	56	65	61	59	72
Praticar jogging	69	66	67	68	77
Passear/compras shopping	74	75	74	68	71
Cozinhar/churrasco	60	52	56	56	60
Dancecerias/casas noturnas	56	72	58	43	57
Ir ao futebol	29	31	32	23	36
Ler	69	75	72	80	77
Ir a museus/galerias arte	28	26	32	40	39
Jardinagem	34	21	31	35	27
					36

AGENDA

Data	Evento
outubro	A United Films planeja participar de uma Feira do Lazer & Pequenos e Médios Animais, na capital paulista. A idéia é divulgar, durante o evento que costuma atrair crianças de todas as idades, os títulos infantis dirigidos ao self-through, em Curitiba, PR (petit première de A Noite das Arábias no McDonalds do Shopping Center Mueller e Shopping Batel), Florianópolis, SC (performances com os personagens de Hanna-Barbera no Shopping Beira-Mar), Londrina, PR e algumas cidades do Nordeste, entre elas Fortaleza, CE.
1 a 12 de outubro	A Video Arte faz promoções para divulgar seus títulos infantis dirigidos ao self-through, em Curitiba, PR (petit première de A Noite das Arábias no McDonalds do Shopping Center Mueller e Shopping Batel), Florianópolis, SC (performances com os personagens de Hanna-Barbera no Shopping Beira-Mar), Londrina, PR e algumas cidades do Nordeste, entre elas Fortaleza, CE.
7 e 8 de outubro	O Grupo Paris Filmes realiza o evento intitulado Churrasco com Catálogo, em um sítio localizado em Paulínia, SP. A festa, que dura o dia inteiro (das 9h às 18h), é animada por uma dupla sertaneja e um conjunto de samba e tem vendas a preços promocionais de fitas de catálogo. A entrada só é permitida com convite e, para requisitos, a empresa ressalta que os interessados procurem o representante na região e confirmem presença, com Arminda. Fone: (011) 533-8300; fax: (011) 241-0785.
17 de outubro	A Video Company promove Dia do Locador, tendo como tema o filme Top Dog - Uma Dupla Animal (Top Dog), na sede da empresa, em São Paulo, SP. Fone: (011) 575-6996; fax: (011) 572-0742.
19 de outubro	A Video Company realiza Dia do Locador para Top Dog - Uma Dupla Animal (Top Dog), no Rio de Janeiro, RJ. Fone: (011) 575-6996; fax: (011) 572-0742.
20 de outubro	Abertura da 19ª Mostra Internacional de Cinema de São Paulo, que se estende até o início de novembro e tem sido considerado um dos festivais mais importantes da América Latina. O evento se realiza na capital paulista e a festa de abertura ainda não tinha local definido até o fechamento desta edição. Fones: (011) 64-5819 e 883-5137; fax: (011) 853-7936.
25 de outubro	A Mundial Filmes, por meio de seu selo Mundo Mágico, encerra nesta data a promoção de contos. Para participar, crianças entre cinco e 12 anos devem enviar as histórias à empresa, concorrendo a uma série de prêmios. Fone: (011) 536-0677; fax: (011) 61-8887.



Local onde será realizado o "Churrasco com Catálogo" pelo Grupo Paris Filmes

VIDEORAMA

✓ Video Minas abre revenda em São Paulo. A empresa decidiu expandir seus negócios, apostando agora em um mercado fora dos limites do Estado de Minas Gerais. A empresa, já bastante conhecida do segmento entre os mineiros, acaba de inaugurar com um coquetel nova revenda, mas, desta vez, na capital paulista. O evento reuniu locadores e distribuidores da cidade e abriu oficialmente as portas da filial, situada à avenida Angélica, 745, 2º andar, fone (011) 826-6422. São Paulo, SP.

✓ Live Home Video comemorou com festa, na capital paulista, o lançamento de *Aluga-se um Garoto* (Rent-a-Kid), que tem Leslie Nielsen e Christopher Lloyd encabeçando o elenco. O evento contou com a presença de locadores de diversos pontos do País (Santa Catarina, Minas Gerais e Rio de Janeiro). A festa contou ainda com a animação de uma drag queen e um grupo performático, que recepcionou os convidados.

✓ PlayArte Home Video já tem os nomes dos vencedores de sua promoção *Quero Maskar Bubbaloo*, cujo tema foi o lançamento do filme *O Máskara* (The Mask). Os dez primeiros sorteados receberam um kit composto por um Sega CD e um vídeo CD da Tec Toy e uma TV 14 polegadas: Leonardo Brasil, Romina C. A. Coelho, Roseane Rodrigues dos Reis, Patrícia Fragoso Kisperger, Maria de Fátima Leite Batista, Gabriel Campana Loureiro, Carlos Eduardo Alves Rodrigues, Graziela Galvão de Oliveira, Conrado Canzani e Tahis Silva Santos. Outros 999 sorteados ganham um boné personalizado de *O Máskara*.

✓ United Films e a BMG também finalizaram o concurso referente à promoção *Mande uma Mensagem para o Papa*. Ricardo Felix Nogueira, do Rio de Janeiro, RJ, faturou a viagem ao Vaticano.

✓ Alphaview tem mudanças na direção. Angelo Bitazi Neto, sócio de Paulo Landim na empresa, passa a dividir as funções de direção na distribuidora. Bitazi Neto, que anteriormente se dedicava ao comando de um pool de empresas de sua propriedade, assume agora a liderança nas áreas financeira e administrativa da Alphaview, enquanto Landim fica com o controle do departamento de produção e de todas as suas ramificações.

RANKING NOS EUA

OS 10 VÍDEOS MAIS VENDIDOS

CLAS.	FILME	DISTRIBUIDORA
1	PLAYBOY: THE BEST OF PAMELA ANDERSON	Playboy
2	TRILOGIA GUERRA NAS ESTRELAS* (Star Wars Trilogy)	Fox
3	PATETA - O FILME (A Goofy Movie)	Disney
4	GUERRA NAS ESTRELAS* (Guerra nas Estrelas)	Fox
5	MORTAL KOMBAT (Mortal Kombat - The Animated Video)	New Line
6	O RETORNO DE JEDI* (Return of the Jedi)	Fox
7	LENDAS DA PAIXÃO* (Legends of the Fall)	Col. TriStar
8	O IMPÉRIO CONTRA-ATACA* (The Empire Strikes Back)	Fox
9	THE LITTLE PRINCESS	Warner
10	A PRINCESA ENCANTADA (The Swan Princess)	Turner

* Disponíveis em vídeo no Brasil: (2) (4) (6) (8) Abril Video, (7) LK-Tel Video

Fonte: Billboard - semana terminando em 14/10/95

Balanço dos principais filmes do verão americano

FILME	ORÇAMENTO (EM US\$ MILHÕES)	BILHETERIA (EM US\$ MILHÕES)
BATMAN ETERNAMENTE (Batman Forever) Warner	100	184
APOLLO 13 - DO DESASTRE AO TRIUNFO (Apollo 13) Universal	62	175-185
O ENCONTRO DE DOIS MUNDOS (Pocahontas) Buena Vista	55	150
GASPARZINHO (Casper) Universal	55	100
DURO DE MATAR 3 - A VINGANÇA (Die Hard with a Vengeance) Fox	90	100
MARÉ VERMELHA (Crimson Tide) Universal	55	92
CONGO (Congo) Universal	60	81
AS PONTES DE MADISON (Bridges of Madison County) Warner	22	73
MENTES PERIGOSAS (Dangerous Minds) Buena Vista	30	70
NOVE MESES (Nine Months) Fox	36	6 8
MORTAL KOMBAT (Mortal Kombat) New Line	23	60
A EXPERIÊNCIA (Species) MGM/UA	35	60
CLUELESS Paramount	12	54
SOMETHING TO TALK ABOUT Warner	40	50
THE NET Sony	22	47
BABE Sony	25	45
CAMINHANDO NAS NUVENS (A Walk in the Clouds) Fox	22	43
WATERWORLD - O SEGREDO DAS ÁGUAS* (Waterworld) Universal	175	89
FORÇA EM ALERTA 2 (Under Siege 2: Dark Territory) Warner	65	46
LANCELOT - O PRIMEIRO CAVALHEIRO (First Knight) Columbia	75	40

Fonte: Entertainment Weekly

OS 25 VÍDEOS MAIS ALUGADOS

VIDEO
STORE
MAGAZINE

CLASSIFICAÇÃO - NOME DO FILME

		DISTRIBUIDORA	DIAS DE LANÇ.	FATURAMENTO DA SEMANA (US\$ MILHÃO)	FATURAMENTO ACUMULADO (US\$ MILHÃO)	% FATUR. SOBRE RENDA
1	PULP FICTION - TEMPO DE VIOLENCIA* (Pulp Fiction)	X BV/Miramax	20 3	6.52 31	20.8	X 19.4
2	EPIDEMIA* (Outbreak)	X Warner	55 8	2.18 10	21.7	X 32.1
3	JUSTA CAUSA (Just Cause)	X Warner	62 7	2.04 11	19.3	X 52.5
4	O INDOMÁVEL - ASSIM É MINHA VIDA* (Nobody's Fool)	Paramount	55 8	1.18 11	10.7	27.2
5	NELL* (Nell)	X FoxVideo	83 12	1.17 7	16.1	X 50.7
6	MAJOR PAYNE	MCA/Universal	20 3	1.06 21	3.7	13.8
7	TRÊS AMIGAS E UMA TRAIÇÃO* (Circle of Friends)	HBO	48 7	1.03 12	8.4	X 35.9
8	RÁPIDA E MORTAL (The Quick & The Dead)	Col. TriStar	48 3	1.00 11	8.9	X 48.1
9	HIDEAWAY	Col. TriStar	34 5	0.84 16	5.2	X 42.1
10	SOMENTE ELAS* (Boys on the Side)	Warner	76 11	0.80 5	15.1	X 64.7
11	A LOUCURA DO REI GEORGE (The Madness of King George)	Hallmark	13 2	0.79 77	0.8	5.5
12	BILLY MADISON	MCA/Universal	55 5	0.75 5	9.5	X 37.5
13	ASSASSINATO EM PRIMEIRO GRAU* (Murder in the First)	Warner	104 15	0.73 4	16.8	X 96.8
14	DEBI E LÓIDE - DOIS IDIOTAS EM APUROS* (Dumb and Dumber)	X Turner/New Line	104 15	0.70 5	34.8	27.5
15	DURO APRENDIZADO (Higher Learning)	Col. TriStar	62 9	0.68 7	9.4	24.7
15	MAN OF THE HOUSE	BV/Disney	55 3	0.68 7	9.2	23
17	DON JUAN DE MARCO*	X Turner/New Line	6 1	0.67 39	1.7	7.6
18	TEORIA DO AMOR* (I.Q.)	Paramount	83 12	0.65 4	14.7	X 56.2
19	ASSÉDIO SEXUAL* (Disclosure)	X Warner	111 16	0.62 1	83	X 34.9
19	À BEIRA DA LOUCURA* (In the Mouth of Madness)	Turner/New Line	69 13	0.62 5	7.8	X 87.2
21	O BEJO DA MORTE* (Kiss of Death)	FoxVideo	34 5	0.61 76	0.8	5.5
22	BYE, BYE LOVE	FoxVideo	62 1	0.60 44	6.4	X 53.2
23	A FAMÍLIA SOL LÁ SI DÓ (The Brady Brunch Movie)	Paramount	69 10	0.56 4	12.7	27.4
24	ANTES DO AMANHECER (Before the Sunrise)	Col. TriStar	76 11	0.55 11	5.1	X 94.6
25	RED	BV/Miramax	76 11	0.49 13	3.8	X 95.7

* Disponíveis em vídeo no Brasil: (1) (5) (18) (21) Abril Video, (2) (3) (10) (19) Warner Home Video, (4) (17) Paris Video, (7) (19) PlayArte Home Video, (13) Look, (14) Top Tape.
Como ler a tabela: Os dados acima se referem à semana que terminou no dia 14 de outubro de 1995. O vídeo do filme Epidemia (Outbreak) rendeu para as locadoras a quantia de US\$ 2,18 milhões durante uma semana. O faturamento acumulado do filme, depois de 55 dias no mercado americano, atingiu US\$ 21,7 milhões, o que equivale a 32,1% da bilheteria do filme no cinema (no mercado americano).

Fonte: Video Store de 8 a 14 de outubro

Repórter passa fim de semana como atendente

Gercílio de Assis, repórter do *Jornal do Vídeo*, "trabalhou" durante um final de semana como atendente de locadora - passando-se por um funcionário em treinamento - e detectou os problemas básicos e as necessidades do trabalho de atendimento. O local escolhido foi uma locadora de porte médio da capital paulista, onde ele cumpriu horário como os outros membros da equipe e verificou quais são os detalhes que fazem do atendimento a principal arma em termos de serviços prestados pela loja.

O repórter observou uma série de dificuldades que podem atrapalhar o trabalho do atendente, como a disposição das fitas nas prateleiras, que pode confundir funcionários e clientes, entre outras. Levantou algumas regras básicas para não desvalorizar o produto que está oferecendo, como, por exemplo, não passar suas opiniões pessoais ao cliente, deixando-o livre para declarar suas preferências e, aí sim, orientá-lo para a melhor escolha das fitas. Conheça um pouco mais do dia-a-dia de um atendente em matéria especial publicada a partir da pág. 22.

Governo realiza encontro sobre classificação etária

O Ministério da Justiça realizou, no final de agosto, um encontro sobre classificação indicativa, com o objetivo de determinar critérios para o cumprimento da legislação sobre o assunto.

O workshop foi presidido por José Gregori, secretário-geral do Ministério da Justiça, e contou com a participação de representantes do Conselho da Criança e do Adolescente, de antropólogos e cientistas políticos do Núcleo de Estudo sobre a Violência e pessoas das áreas de Comunicação, Cultura e Educação. Estão previstas mais cinco reuniões com os mercados de vídeo, cinema, TVs convencional, a cabo ou assinatura.

HOBBY E BLOCKBUSTER FALAM DE CONCORRÊNCIA

Victor Pereira, diretor-presidente da Hobby Video, e Luís Mario Bilenky, presidente da Blockbuster do Brasil, estão em entrevistas exclusivas nesta edição. Pereira e Bilenky falam de concorrência, avaliam o mercado atual e adiantam seus planos para os próximos meses. Enquanto a Blockbuster concentra suas forças na ampliação da rede e na aquisição de pontos comerciais em São Paulo, já com cinco locadoras operando e com previsão de fechar o ano com 12 ou 14 filiais, a Hobby investe na diversifi-

cação de produtos e serviços para seus clientes, na padronização e na reforma de algumas de suas lojas para chamar ainda mais a atenção da clientela. A rede americana ainda não está preocupada com a concorrência e nem vem investindo em campanhas de marketing ou divulgação de sua marca. A Hobby, por sua vez, está aprimorando cada vez mais seu atendimento, recheando o acervo e atenta a novos pontos para ampliar sua rede, atualmente com 28 lojas. Leia a partir da pág. 4.

Empresas discutem formato único para o substituto do VHS

A Toshiba/Time Warner e Philips/Sony, envolvidas na fabricação do DVD (Digital Video Disc), o substituto do VHS, anunciaram recentemente que estão em conversação para definir um

sistema único para o novo formato. Isso vai atrasar o lançamento do DVD, anunciado para 1996, já que os estudos para uso de um só sistema devem ocupar todo o próximo ano. Pág. 46.

Rá-Tim-Bum tem distribuição para locadoras

A *Premier Filmes* foi a escolhida para distribuir no sell-through a premiada série *Castelo Rá-Tim-Bum*, produzida pela TV Cultura de São Paulo, e os dois primeiros episódios serão também distribuídos no rental pela *LK Tel Video*. Segundo Marcelo Bitelli, da *Premier Filmes*, o preço para o consumidor final deverá ficar entre R\$ 18,90 e R\$ 25, e a empresa está investindo US\$ 650 mil na divulgação do título para sell-through.

O *Castelo Rá-Tim-Bum* chegou a vender 5 mil fitas com os episódios do programa, mas somente para o consumidor final, pois às locadoras era proibido alugar.

Para o diretor da *Premier Filmes*, o produto tem um potencial bem maior, e espera vender até o final do ano 150 mil fitas. Em dezembro serão lançados mais dois volumes da série, cada um com dois episódios. Cada fita tem duração de 80 minutos e conta as divertidas histórias vividas pelos moradores do *Castelo Rá-Tim-Bum*, aliando educação e lazer para as crianças. Pág. 12.

Luminosos e fachadas atraem clientes para a loja

Uma boa programação visual pode ser decisiva na afirmação de qualquer empreendimento. É ela quem atrai ou não clientes para uma loja. Num negócio como locadoras de vídeo, ou postos de gasolina, onde o produto oferecido é sempre o mesmo, a programação visual assume uma importância ainda maior para atrair clientes para a loja.

O *Jornal do Vídeo* visitou uma feira de sinalização, em São Paulo, e pesquisou para seus leitores as últimas novidades do setor. Luminosos, fachadas, placas de sinalização, entre outros itens, são soluções práticas para incrementar a apresentação da locadora. Confira nas páginas 34 e 35.

**EM OUTUBRO
ESSA MARCA COMEÇA A GIRAR!**

LUNA
VÍDEO

LIGUE 0-800-16-02-33 E CONVERSE CONOSCO!

Hobby não é só vídeo



A chegada da rede americana de locadoras incomodou várias empresas já estabelecidas no mercado, entre elas a veterana Hobby Video.

Com 12 anos de investimentos no setor, a rede brasileira não viu com bons olhos o modo como a nova concorrente se instalou no território nacional. Victor Pereira, diretor presidente da Hobby Video, fala dos planos de sua empresa, que passa a diversificar, investindo também em música

• ANA PAULA CAMPOS

Jornal do Vídeo - Quantas lojas a Hobby Video pretende abrir até o final do ano?

VICTOR PEREIRA - Hoje temos 28 lojas e até o final do ano vamos abrir mais duas. Uma delas, com todo mundo já sabe, será a Hobby Music, na Praça Panamericana, em São Paulo, e a outra será a maior loja que já tivemos, com mil metros quadrados, que deve estar pronta em dezembro. Este ano, abrimos uma em Campinas, SP, uma no Morumbi e outra no Brooklin, na capital paulista.

JV - A rede também tem investido fora da capital. Esse direcionamento irá continuar?

PEREIRA - Aparecendo uma boa cidade, um bom ponto seja, em São Paulo seja em qualquer outro lugar, nós sempre temos interesse. Não há prioridade no Interior, mas as cidades estão sendo visitadas, com certeza. É claro que tenho em mente que um concorrente forte entrou do meu lado e tem um alvo certo. Essa história de que o objetivo é o cliente e não o concorrente é papo furado. O objetivo é o concorrente e não o cliente ou é o cliente do concorrente. Então, estou me virando.

Não quer dizer que eu vou para a periferia, mas vou continuar expandindo, tendo a concorrência do lado ou não. Inclusive existem bairros onde ele está e eu não estou. Uma das únicas lojas que a rede americana abriu e eu não estou perto é a do Tatuapé. E acho até interessante o bairro; aliás se encontrar um ponto bom por lá... Não vou sair correndo, mas, com certeza, vou atacar o mercado também que estava nas mãos de outras locadoras e elas, por conseguinte, vão atacar outras. Haverá uma reestruturação no mercado: quem vai ficar, quem vai atacar quem em nível de mercado, qual o perfil do cliente de determinada loja.

JV - A Hobby Video, que sempre seguiu o padrão americano, vem passando por uma nova padronização visual. O que provocou essas mudanças, foi o novo concorrente?

"É claro que temos em mente que um concorrente forte abriu ao nosso lado e com um alvo certo. Essa história de que o objetivo é o cliente e não o concorrente é papo furado."

PEREIRA - Não há novidades em relação à concorrente neste sentido. Nossa rede já conhece esse padrão. Nossas lojas também são grandes, espaçosas, temos grandes quantidades de cópias, de títulos (nós temos mais filmes do que eles, obviamente porque fomos construindo o acervo durante 12 anos; portanto, essa quantidade ninguém tem). Mas a quantidade de cópias que nós temos é um ponto positivo: em nossas lojas, é possível encontrar filmes bons, mesmo em dias de chuvas, nos finais-de-semana. Quanto à padronização, temos investido em lojas maiores, com estacionamento. Estamos procurando aprimorar o visual da rede. Primeiro, para facilitar a identificação visual da Hobby Video. Mas não começamos agora: a primeira loja a ser padronizada foi a da Washington Luis e, depois, fomos alterando loja a loja. Algumas ainda não estão padronizadas, mas porque vão passar por reformas, por obras mesmo.

JV - Quantas locações são feitas, em média, por dia ou semana, nas lojas; qual o volume de cópias adquiridas ao mês pela empresa, em média, por loja?

PEREIRA - Devemos ter crescido 50% em volume de locação, comparando-se 1994 com 1993. De 1995 com relação a 1994, o mercado deu uma estabilizada, não teve esse crescimento, mas pode-se calcular algo em torno de 15% de aumento em volume de locações durante o primeiro semestre. Nós em agosto tivemos um inverno fraquinho, apesar de vivermos o melhor fim de semana dos últimos dois anos. Também aumentamos nossas compras, de 1994 a 1995, para competir com qualquer concorrente, em cerca de 50%.

JV - E em termos de clientela, como a Hobby Video está controlando o número de clientes ativos em toda a rede?

PEREIRA - A Hobby Video tem 70% de clientes ativos, ou seja, esses vieram à loja no último ano. O controle é total. Mensalmente, tenho todos os dados: o percentual do número de clientes que vai à loja, a média de fitas que ele aluga, o percentual dele em relação à soma da clientela da loja (por exemplo, tenho 20 mil clientes na loja; entre esses quantos alugaram e quanto isso representa em relação ao acervo), até volume com relação ao faturamento etc.

Continua na página 6

Arrasando quarteirões

O presidente da rede Blockbuster Vídeo, Luís Mário Bilenky, garante que a concorrência não preocupa o grupo nem tampouco é pauta de suas reuniões e atividades. O principal para a empresa, que completa neste mês meio ano no mercado brasileiro, com cinco lojas abertas na capital paulista, é o atendimento a seus clientes e o trabalho na ampliação das lojas e aquisição de novos pontos. A rede quer fechar 1995 com 12 ou 14 lojas

• DENISE CORRÊA

JORNAL DO VÍDEO - A Blockbuster já está no Brasil há seis meses. Como você avalia esses primeiros meses de participação no mercado de vídeo?

LUIZ MÁRIO BILENKY - Esses primeiros meses foram ótimos, com muitíssimo trabalho. Foi um importante período de aprendizado para nós, pois é um novo negócio para todos os que fazem parte do grupo. Ao mesmo tempo, temos um número grande de lojas sendo feitas, construídas, operadas, o que requer uma enorme carga de trabalho. Mas, ainda assim, avalio esses seis meses como um período muito positivo, animador, divertido. É um grande desafio para todos implantar a Blockbuster no País e cumprir as metas de abertura de lojas. Todos os que trabalham no grupo estão investindo muito para cumpri-lo.

JV - Comenta-se no mercado que a loja do Itaim, primeira a ser inaugurada, teria o melhor faturamento da rede, passando a de Chicago. Isso é verdade?

BILENKY - Eu já ouvi muita gente falando isso, mas não é verdade. Têm saído muita fofoca, muitos boatos a respeito da Blockbuster. Outro dia alguém veio me mostrar uma notinha que saiu em um jornal afirmado que a Blockbuster teria pago US\$ 4 milhões por um imóvel na Praça Panamericana, em São Paulo, onde está instalado o bar e restaurante Senzala. Outra grande mentira. Não sei de onde as pessoas tiram esse tipo de notícia. É absoluta invenção. Nós simplesmente ignoramos esses boatos infundados.

JV - Mesmo assim, como está o faturamento da primeira Blockbuster?

BILENKY - Está indo superbem, direitinho, perto das nossas expectativas.

JV - Vocês já contabilizaram o número total de clientes da rede até o momento?

BILENKY - Já, mas nós ainda não queremos divulgar esses números. Não que a gente seja contra divulgar números, e até o faremos mais para o futuro. Uma vez por ano vamos fazer um balanço e divulgaremos à imprensa. Nesse momento, é tudo muito novo, a maioria das lojas está funcionando há apenas algumas semanas, com exceção da loja do Itaim. Ainda é muito cedo para fazer conclusões.

JV - Como a Blockbuster vê a concorrência no

Brasil?

BILENKY - A Blockbuster não se preocupa com concorrência nesse momento. O nosso alvo não é concorrência. Não é que a gente não esteja vendendo o que o mercado faz. Mas o nosso alvo é o cliente. A gente quer ter atendimento, serviço, conjunto de valores que a gente presta para o cliente impecável. É nisso que nós estamos trabalhando. Nossa foco está no cliente.

JV - Outra ação voltada diretamente para a Blockbuster veio da Real Vídeo, que confeccionou panfleto comparando os seus serviços (preços, prazos e acervo) com o da "videolocadora americana". O que você acha disso?

BILENKY - Eu acho que eles estão no direito deles. Os consumidores vão fazer o julgamento. O cliente fará sua escolha. Ou seja, a escolha continua disponível. Acho que cada organização dirige seus esforços na direção que acha melhor. Eu vi o folheto, achei engraçado. É um direito deles.

JV - Qual a postura da Blockbuster diante da concorrência?

BILENKY - Não estamos de forma nenhuma adotando uma postura específica em relação à concorrência. A gente está procurando um lugar que seja adequado para abrir a locadora, tentamos construir uma loja confortável, devidamente equipada para atender bem os clientes e nos preocupamos com isso. Não estamos muito ligados no que o mundo em volta está fazendo.

JV - Falando ainda de concorrentes, vocês têm adquirido pontos próximos a várias lojas da Hobby. Isso é coincidência, faz parte de uma estratégia ou se justifica pelo fato de os pontos serem os melhores da cidade?

BILENKY - Em primeiro lugar, o mercado fala em cerca de onze mil locadoras em todo o Brasil, das quais

"O nosso alvo não é concorrência. Queremos ter atendimento, serviço, conjunto de valores que a gente presta para o cliente impecável. É nisso que estamos trabalhando."



Continua na página 7

JV - Como a Hobby Video viu a chegada da Blockbuster ao mercado brasileiro?

PEREIRA - Ao contrário do que se fala ("a concorrência é bem-vinda"), não acho bem-vindo esse tipo de concorrência. Primeiro, claramente, o objetivo da rede americana não é o cliente, mas sim o cliente do concorrente, como já disse. Fica uma coisa muito pessoal, muito de "quero destruir" e não é por aí. Eles não vão conseguir destruir nada. No início a loja sente, mas, depois de um tempo, volta ao que era. Quer dizer, os clientes vão conhecer a concorrente porque é novidade, obviamente, e af descobrem que não tem muita diferença, não tem novidade. O principal é que eu sinto que o cliente tem uma certa ilusão, pois, já que se trata de uma locadora americana, ele pensa que vai encontrar um filme que nós não temos.

JV - O que, na sua opinião, a Blockbuster vai mudar no mercado?

PEREIRA - Já está mudando no sentido de fazer com que locadoras de médio porte procurem outros mercados, longe de uma Blockbuster ou de uma Hobby. E a Hobby também está vendo o mercado como um todo. Estamos investindo em lojas maiores para competir. Nós estamos aprendendo com eles, com certeza. Mas não temos tanto o que aprender: nós conhecemos há tempos as lojas que eles têm lá fora. A gente está aprendendo e evoluindo e esse é o lado bom do negócio: o lado de fazer você crescer, puxando todo mundo. E a locadora que não investir e se modernizar vai ficar sem mercado e vai ter de atacar outros mercados onde não existam Hobby ou Blockbuster.

JV - Na sua opinião, por que o seu cliente prefere alugar fitas na Hobby Video e não na Blockbuster?

PEREIRA - Pelo atendimento. O conforto da loja é relativo e, filmes, as duas redes têm. O preço e o prazo são bem similares. O que vai determinar mesmo é o bom atendimento, com o bom serviço. E é isso que estamos fazendo na empresa: contratamos uma nova pessoa para o treinamento, experiente, porque quero montar um departamento bastante forte. E, por outro lado, sei que para um



Victor Pereira, da Hobby Video, começa a diversificar sua rede, investindo também em música, com lojas de áudio na capital paulista

funcionário meu ser contratado na Blockbuster só é preciso que eu o demita. Tenho ex-gerentes lá que ficam ligando para as lojas todos os dias, convidando os funcionários para trabalhar lá.

JV - Atendimento é algo complicado quando se fala de uma grande loja, com um grande cadastro. Como vocês trabalham esse fator?

PEREIRA - O departamento de treinamento para atendentes já está instalado. Agora nós estamos até montando um tipo de lojinha no escritório, para que o funcionário aprenda ainda mais. Depois ele vai ter todo um acompanhamento, com o gerente, na loja. Eu não posso personalizar o atendimento nas minhas locadoras a ponto de deixar um funcionário para cada dois clientes. Não dá, porque num final de semana entram "milhares" de pessoas, por exemplo, e você tem que treinar as pessoas a atenderem 10, 15

pessoas - às vezes - ao mesmo tempo. Atendimento é informar o cliente, recepcioná-lo bem, sorrir, fazer com que se sinta bem, saber de que ele gosta (o funcionário está todo o dia lá e vai acabar conhecendo as preferências), inclusive saber se a pessoa gosta de receber sugestões na hora da escolha dos filmes; dizer bom dia, boa tarde, até logo, obrigado, volte sempre, enfim ser simpático.

JV - Qual a forma mais eficaz de neutralizar a concorrência: baixar preço, fazer promoções etc?

PEREIRA - Preço, atendimento e filme. Nós aumentamos o número de cópias por filme. Em uma loja grande, se comprávamos 50 ou 60 cópias de um título "A", passamos a comprar 90/100. Quanto ao preço, diminuímos. Em Alphaville, a loja trabalha com aluguel de R\$ 3,50 para todas as fitas e essa experiência pode ser expandida para

toda a rede. Isso porque a rede americana cobra R\$ 4,50 por lá. O prazo já é uma promoção. Criou-se a falsa idéia de que a diária no vídeo era de 48 horas. Uma diária é um dia e um dia tem 24 horas em qualquer lugar do mundo. E, no mais, não tem muito o que diferenciar. Estou dando um prazo maior para quem quiser ficar três dias com as fitas. E também, para competir com eles, queremos abrir lojas grandes, eventualmente maiores do que as deles. É uma competição mesmo.

JV - Os preços de locação da Hobby Video sempre foram os mais altos do mercado. Este ano, os valores mudaram. Como a empresa tomou esta decisão e o que ela tem a ver com a entrada da Blockbuster?

PEREIRA - É uma pena falar isso, porque os preços do mercado sempre foram muito baixos. Acho que é até um fenômeno mundial, pois o vídeo é muito pouco valorizado. Todo mundo tem problema com cliente que reclama de preço, com aquele que aluga a fita e não quer pagar, e isso desvaloriza o produto. A locação ainda é barata. Compare o preço de locação de uma fita com uma gorjeta: o filme é arte, são duas horas de descanso e lazer em casa para uma ou dez pessoas. Se você comparar isso com uma gorjeta que você dá por aí, é ridículo. Muita gente reclamava de prazo e aí oferecemos opções: fizemos o preço para 72 horas, mas ao mesmo tempo quem quiser economizar pode devolver em 24 horas, pagando menos do que no concorrente, com desconto.

JV - A Blockbuster tem aberto lojas em locais próximos às locadoras Hobby Video. Como você vê essa estratégia?

PEREIRA - Eu jamais adotaria essa estratégia. Nós nunca fizemos isso. Sempre procuramos pontos bons, independentemente de quem está do lado. Acho isso falta de criatividade e dá uma mostra clara do que eles têm como número um: brigar com a Hobby Video. De repente, se eu abrir amanhã uma loja no Zoológico, eles vão abrir outra ao lado. Só falta agora começarmos a abrir lojas em pontos ruins para eles também fazermos o mesmo. Nota zero para essa atitude deles.

Hobby Video

Número de lojas: vinte e oito
Acervo médio por loja: nove mil fitas
Preço da diária: R\$ 3,50*
Prazo de locação: 24 horas*

* A Hobby tem outros preços para entrega de fitas em 48 e 72 horas

"Só falta agora começarmos a abrir lojas em pontos ruins para eles também fazerem o mesmo. Nota zero para essa atitude deles".

três mil em São Paulo. Não dá para eu abrir uma loja e não ter uma dúzia de locadoras em volta. Você não anda mais de três quadras em São Paulo sem encontrar uma locadora. Isso é um dado. Em segundo lugar, se você pegar as organizações maiores e mais antigas no ramo, como você citou Hobby e Real, têm até 30 lojas cada uma. Obviamente eles escolheram bairros onde acharam que o negócio se desenvolveria melhor. Estar perto deles é absolutamente normal, do meu ponto de vista. A terceira coisa é o nosso jeito de procurar imóveis e de definir pontos, o que não tem nada a ver com a concorrência.

JV - Quais são os critérios usados na hora da escolha dos pontos?

BILENKY - Fazemos um estudo bairro-a-bairro e pesquisas sobre os lugares que parecem ser melhor para o nosso negócio. Nem sempre você encontra o imóvel no lugar ideal. Por isso, vamos seguindo a segunda, terceira alternativas. Para cada loja que abrimos, nós

temos 30 concorrentes num raio próximo.

JV - Como e por que a Blockbuster tem feito parcerias comerciais?

BILENKY - Surgiram imóveis onde a localização era boa para nós, mas o imóvel era muito grande para o que precisávamos e comportava outra empresa. Foi quando decidimos procurar parceiros. Queremos vincular a nossa marca a outras marcas sérias, estáveis e conhecidas. É mais ou menos isso que tem servido como critério na escolha dos parceiros. Já fizemos parcerias com Uniabanco, Arby's, 7 Eleven, KFC, Subway, só para citar alguns.

JV - É verdade que o ponto comprado por vocês na praça Charles Muller, no Pacaembu, está gerando problemas de liberação por ser tombado pelo Condephaat? Isso poderá prejudicar a instalação da loja?

BILENKY - Aquela região passa pela administração do Condephaat, como várias outras regiões da cidade, e qualquer projeto depende da aprovação deles, além da aprovação da Prefeitura. O nosso projeto está, no momento, com eles. Não há nenhuma dificuldade maior a não ser que se tem mais um órgão para aprovar o projeto.

JV - Até agora já foram abertas em São Paulo cinco lojas e adquiridos

diversos pontos para futuras Blockbuster. O que vem pela frente?

BILENKY - A gente deve terminar o ano com 12 a 14 lojas. O plano original era abrir quinze lojas este ano, mas acho que não vamos conseguir terminar as obras para totalizar este número. No ano que vem o ritmo de abertura das lojas vai se intensificar. Além das cinco lojas abertas, temos outros sete pontos adquiridos e iniciando as obras.

JV - Qual é a programação de inaugurações para as próximas lojas?

BILENKY - Temos uma programação, mas como as obras têm muitas vezes, uma série de imponderáveis, como, por exemplo, uma chuva forte que atrasa os trabalhos de reforma ou construção dos imóveis, só definimos as datas quando o cenário da obra está mais controlado. Nesse momento, estamos quietos, trabalhando.

JV - A Blockbuster está fazendo algum tipo de publicidade ou campanhas de Marketing para apresentar-se ao público brasileiro?

BILENKY - Não. Estamos apenas trabalhando a região onde instalamos as lojas, no sentido de distribuir folhetos, contar a eles que estamos lá, que abrimos a loja. Temos feito algumas festas de inauguração. Basicamente é isso o que nós temos feito e que vamos continuar fazendo ao longo dos próximos meses.

JV - Quando a Blockbuster começa a se instalar em outras cidades do País?

BILENKY - No ano que vem. Ainda não definimos exatamente o mês nem começamos a adquirir pontos comerciais fora de São Paulo, mas com certeza em 1996 vamos ampliar a nossa atuação.

JV - Por onde pretendem começar?

BILENKY - Por vários mercados. Nós estamos trabalhando nesta questão. Os mercados bons no Brasil são bons para qualquer coisa, para vídeo, carro, roupas etc. Todo mundo sabe que o primeiro mercado é São Paulo, depois vem Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Salvador, Porto Alegre. É inevitável, não dá para inventar um plano diferente. O Brasil é como é. Claro que nós não vamos conseguir atacar todos os mercados ao mesmo tempo. Por isso, estamos discutindo e estudando quais os mercados que deverão ser os primeiros.

"Procuramos lugares que sejam adequados para construir uma loja confortável, devidamente equipada para atender bem os clientes, e nos preocupamos com isso".

Blockbuster Vídeo

Número de lojas: cinco
Acervo médio por loja: nove mil fitas
Preço da diária: R\$ 4,50
Prazo de locação: 72 horas



Luis Mário Bilenky, da rede americana Blockbuster, já anuncia seus planos para abertura de lojas também em outros Estados a partir do próximo ano

Na apresentação feita por Carter Schelling, da empresa 3655 Inc., na convenção da VSDA (Video Software Dealers Association), foram debatidos os principais tipos de serviço que uma locadora pode oferecer, sempre baseados no material humano, seja pelos funcionários da loja seja pelas necessidades dos clientes. Schelling, logo no começo de sua palestra, solicitou aos participantes que escrevessem quais eram suas três principais metas para os próximos cinco anos.

O objetivo era mostrar quanto importante é saber o que se quer. Quem não sabe com clareza o que pretende, não vai se sair bem. Schelling contou uma pequena história para ilustrar suas idéias: "Um bom exemplo é o fato contado pelo campeão olímpico e nadador Mark Spitz a respeito de seu pai. Ele perguntava a Mark: 'Quantas faixas divisórias tem na piscina?' Mark respondia: 'Sete'. O pai retrucava: 'Quantos vencem?' O nadador dizia: 'Só um'. Mark foi para as Olimpíadas e nunca pensou numa medalha de prata ou de bronze. Só queria a de ouro".

Em seguida, ele expôs suas idéias:

Que tipo de empresário você pretende ser?

"No seu mercado você vai encontrar credores que conseguem fazer negócios e comerciantes que são atacados por abutres.

Serviço ao cliente: a próxima arma da concorrência

Qual a importância dos serviços prestados numa locadora para conseguir amarrar seus clientes?

Antes de discutir esse item é preciso que o empresário do vídeo conheça seus clientes e eduque seus funcionários

Você vai ter de decidir qual dos dois pretende ser. Os credores são os que sabem o que querem. Todos os empresários têm uma quantidade incrível de coisas a fazer e, nos anos 90, não dá para se fazer tudo o que é preciso ser feito. É necessário escolher o que não se vai fazer, para decidir o que e como fazer aquilo que é necessário. Portanto é importante descobrir o que se quer, para depois pensar em como atingir esses objetivos.

A pessoa que tem uma loja e pretende continuar só com uma nos próximos cinco anos e a que tem uma mas pretende ter dez, 20 ou 30 neste período darão respos-

tas diferentes às perguntas que serão feitas. Diferentes na área de preços, de serviços aos clientes e em compras. No que tange a serviços, é bom ter em mente que seu cliente não possui boas informações a respeito. Quando você menciona 'serviço ao cliente', para o consumidor isso significa: 'Você tem aquele filme que eu quero, na hora em que eu quiser?'.

Atendimento é mais do que treinamento

"O funcionário de uma locadora - ou de qualquer outro comércio - precisa saber

Como aumentar o acesso à sua locadora

"Uma locadora é um negócio de acesso. Essa característica foi criada pelo próprio mercado. Nos anúncios e publicidade de uma locadora, sempre é mencionada a expressão "Nós temos vídeos". Todos os concorrentes das locadoras, seja a Rentrak, a PPV, os canais de TV, estão a fim de sobrepujá-las, oferecendo acesso melhor ao consumidor.

Para que seu cliente não seja roubado por outras formas de diversão é preciso fazer duas coisas: descobrir o que eles estão fazendo e fazer mais. É bem possível que ao descobrir o que eles fazem, você terá de comprar mais fitas. Mas, se você só comprar mais e não fizer nada além disso, você provavelmente vai cair fora do mercado. Além de comprar mais, vai ter de comprar com maior cuidado, com maior inteligência, com maior ciência. Você vai ter de coletar mais informações sobre seus clientes e sobre o produto que compra, observando onde acertou e onde errou para poder corrigir as falhas. É bom analisar ainda como outras pessoas conse-

guiram fazer sucesso com um título semelhante. Assim você vai poder aprender não só com seus erros, mas também com os dos outros.

Na área de serviços a clientes não existe uma pessoa igual a outra, porque cada locadora é diferente. E seu cliente sabe disso e é por isso que ele procura a sua loja e não a que está no fim da rua.

Ao incrementar seus serviços ao cliente é preciso ter novas e diferentes idéias. Como implementá-las? Muitas vezes o proprietário da locadora vai pensar que vai ser difícil aplicá-las e que não vai saber como fazer isso. As modificações serão diferentes das anteriores. Pode ser que haja uma resposta negativa sua e de seus empregados. Mas vai ser preciso mudar e você mudará. Você precisa conversar sobre seus negócios para ter novas idéias.

Você não tem tempo de inventá-las sozinho. Você vai ter de roubar idéias de aliados de todos os tipos, conhecidos ou não. Se você não tem os recursos que seus concorrentes têm, você vai ter de roubá-las.

Essas medidas vão representar custos maiores. Você vai ter de investir mais dinheiro no seus serviços aos clientes e, acima de tudo, mais tempo. Se até agora você ainda abre sua correspondência, vai ter de pedir para outra pessoa fazê-lo. Seu tempo deve ser usado para aumentar o acesso de clientes à loja.

Quando você tiver tempo vai ser preciso fazer duas coisas: primeiro, criar um modelo de conforto. Com isso, quero dizer que, se você pensa que o seu trabalho é apenas oferecer bom serviço ao cliente, você está se enganando.

Você está num negócio de especialização. Você é diferente e não sabe quanto diferente você é. Agora é hora de descobrir como você é diferente na mente de seus clientes. É hora de descrever essas diferenças e começar a vendê-las para novos clientes.

E, ao educar seus funcionários, vai ter de dizer a eles que deseja que seus clientes, ao entrarem na loja, sintam que estão entrando em uma casa e sendo tratados como convidados.

como resolver questões básicas, como a entrega de uma fita com atraso ou uma reclamação sobre preços. No caso de uma loja pequena, em geral, é necessário apenas dois funcionários. Quando se trata de locadoras maiores, o número de funcionários é maior e cada um deles deve saber o que fazer, mesmo quando os funcionários antigos estão fora.

É preciso ter um sistema que ensine, mesmo que você não esteja por perto. Outro dia fui a um restaurante com um amigo. Como estava com meu computador, o garçom nos encaminhou para uma mesa próxima a uma tomada. Isso significa que no restaurante existe um sistema para educar seus funcionários. Esse sistema também tem de proporcionar um ambiente de grupo. No restaurante, quando estávamos saindo, um outro garçom avisou ao que nos tinha atendido. Ele veio, agradeceu nossa presença e disse que esperava nos ver outra vez em outra ocasião.

Além de criar um sistema, você também precisa dar aos seus funcionários um conceito de educação - que antes eu chamava de treinamento de pessoal. Parei de usar essa expressão desde que alguém me disse que treinamento é o que você faz com cachorros. Na verdade, treinamento é ensinar pessoas a fazerem o que você diz a elas para fazer. Na rotina de uma loja, entretanto, existem situações em que as pessoas nunca foram treinadas. É nessa hora que elas necessitam de educação, cujo propósito é dar a elas informações que precisam para pensar da maneira que você quer que pensem.

Como disse, só existem credores e presas. O que você precisa ter é CCK (Creditory Costumer Knowledge). Ou seja, é preciso que você saiba muito sobre seu cliente, para que você seja um credor no seu mercado.

A McDonald's é uma cadeia de restaurantes de sucesso. A quem eles querem servir? Querem servir à família americana quando sai de carro para comer. Quem é que decide onde a família vai comer? As crianças. O que faz a McDonald's para ganhar a concorrência? Todas as semanas tem novos brinquedos para as crianças.

Quem é seu cliente?

"A primeira pergunta que faço é: quem é seu cliente? Posso alinhar aqui dez pessoas diferentes que estão querendo mudar de locadora, e perguntar: qual é aquele que você quer caracterizar como seu cliente? Se a resposta for que quer todos eles, isso vai colocar você fora do negócio. É impossível ter todos como clientes, e aqueles que têm tentado isso estão indo contra um conceito recentemente introduzido na Califórnia: 'Você não pode ser tudo para todas as pessoas'. Isso explica o desaparecimento de lojas de departamento clássicas. Elas tentaram ser tudo para todos. Quem as derrubou?

É preciso lembrar que ninguém pode agradar a todos ao mesmo tempo".

Tradução: Paulo de Góes