

RAFAEL DISCHER FRESSATO

POLÍTICA COMERCIAL DA LC

Análise Crítica de Remuneração, Avaliação de Desempenho e Motivação.

João Baptista de Paula Vilhena Soares
Coordenador Acadêmico

Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello
Professor Orientador

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso MBA em
Gestão Comercial de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de
Especialização, do Programa FGV Management como pré-requisito
para a obtenção do título de Especialista

ISAE1604-TEGC10

Curitiba – PR

2018

O Trabalho de Conclusão de Curso

POLÍTICA COMERCIAL DA LC

Análise Crítica de Remuneração, Avaliação de Desempenho e Motivação.

Elaborado por RAFAEL DISCHER FRESSATO e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para a obtenção do **MBA em Gestão Comercial** Curso de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da aprovação: _____ de _____ de _____

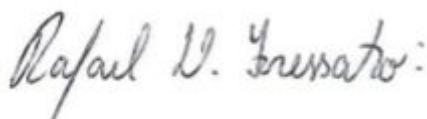
João Baptista de Paula Vilhena Soares
Coordenador Acadêmico

Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello
Professor Orientador

DECLARAÇÃO

O aluno Rafael Discher Fressato autoriza a divulgação de informações e dados coletados da empresa fictícia LC, utilizados na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: Política Comercial da LC: **Análise Crítica de Remuneração, Avaliação de Desempenho e Motivação**, realizado pelo próprio, do curso MBA em Gestão Comercial, do programa FGV Management, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 30 de Março de 2017

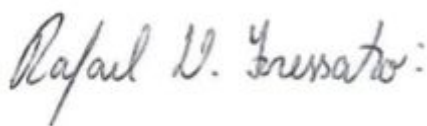


RAFAEL DISCHER FRESSATO

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno RAFAEL DISCHER FRESSATO, abaixo-assinado, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE - FGV, no período de Março de 2016 a Janeiro de 2018, declara que o conteúdo de seu Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: **Política Comercial da LC: Análise Crítica de Remuneração, Avaliação de Desempenho e Motivação** é autêntico e original.

Curitiba, 30 de Março de 2017



RAFAEL DISCHER FRESSATO

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: SUMÁRIO EXECUTIVO	06
CAPÍTULO 2: VISÃO, MISSÃO, VALORES E DESCRIÇÃO DA EMPRESA	09
VISÃO	09
MISSÃO	09
VALORES	09
DESCRIÇÃO DA EMPRESA	10
HISTÓRICO DA EMPRESA:	11
CULTURA ORGANIZACIONAL	11
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	13
PRODUTOS E SERVIÇOS	14
OPERAÇÕES	14
CAPACIDADES E LIMITAÇÕES	16
ANÁLISE DOS RECURSOS DA EMPRESA	17
ADMINISTRAÇÃO	18
ORIENTAÇÃO PARA O MARKETING	19
CAPÍTULO 3: OBJETIVOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVOS	20
ESTRATÉGIA	20
CADEIA DE VALOR	21
CAPÍTULO 4: MERCADO	24
HISTÓRICO DO MERCADO	24
TAMANHO E EVOLUÇÃO DO MERCADO	28
ANÁLISE DO MACROAMBIENTE	34
ANÁLISE DO MICROAMBIENTE	36
CONCORRENTES	37
ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE	40
PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS PRINCIPAIS MARCAS	41
SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	42

ANÁLISE DO COMPOSTO DE MARKETING (4P's)	47
PROJEÇÕES DE MERCADO	48
CAPÍTULO 5: CONSUMIDORES	52
PERFIL DO CONSUMIDOR	52
NECESSIDADES E DESEJOS DO CONSUMIDOR	53
HÁBITOS DE USO E ATITUDES DO CONSUMIDOR	53
PAPÉIS DE COMPRA	54
CAPÍTULO 6: POLÍTICA COMERCIAL	55
UNIDADE 5: REMUNERAÇÃO, AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E MOTIVAÇÃO	55
Análise Crítica 5.1 Remuneração	55
Política Comercial 5.1 Remuneração	59
Análise Crítica 5.2 Avaliação do Desempenho	59
Política Comercial 5.2 Avaliação do Desempenho	64
Análise Crítica 5.3 Motivação	65
Política Comercial 5.3 Motivação	69
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	71

CAPÍTULO 1: SUMÁRIO EXECUTIVO

A empresa LC, de origem estrangeira, está no Brasil há sete anos, com uma estrutura de quinze lojas no Paraná em Curitiba e interior e Santa Catarina em Florianópolis, Blumenau, Joinville e Itajaí.

A empresa é gerida de forma verticalizada e, diante disso, o ponto de equilíbrio ainda não foi atingido. Uma estrutura verticalizada demanda maior inversão com a aquisição de imóveis, frota de veículos e datacenter próprio. Somado a uma gestão matricial as decisões são tomadas de forma mais lenta o que impacta diretamente no resultado da empresa.

Com base nessa cultura de gestão, a empresa vem tomando decisões para melhor atender o mercado das classes C e D. Esse perfil de consumidor, por costume e/ou falta de planejamento financeiro, compra os produtos de forma parcelada em longo prazo e não atenta ao valor dos juros que incidem ao preço final.

Esta é uma realidade também na matriz da empresa no exterior e, diante disso, está ocorrendo uma mudança na forma gerenciamento de negócio no Brasil, onde o setor do varejo é muito dinâmico e agressivo. Um exemplo é um dos principais concorrentes na área de móveis e eletro, Casas Bahia, com presença em todo o Brasil e mídia massiva sendo seu maior aporte na televisão.

Considerando o tamanho do grupo LC no Brasil, não consegue ter a mesma capilaridade que seus principais concorrentes, reduzindo os ganhos em escala.

Em função disto a empresa está mudando sua política comercial, entrando com campanhas em televisão, rádio e outdoors nas cidades em que atua. Também implementado o modelo de remuneração variável para a equipe comercial e do crédito da empresa. Flexibilizou as formas de pagamento e é possível comprar roupas em até 5 vezes sem juros ou em 8 vezes com juros; móveis e eletros em até 12 vezes sem juros ou 18 vezes com juros.

Como política comercial para móveis e eletros definiu que um produto de uma classe família tem o preço mais baixo que da concorrência, é o chamado preço “P1” que tem a principal função mercadológica e atrair o cliente para loja. As lojas tem preços

“P2” muito similares aos do mercado e preços “P3” acima dos preços do mercado, buscando uma maior margem.

A política comercial com roupas é definida por dois pilares.

O primeiro de produtos com etiquetas em cores diferentes, reforçando os produtos com desconto ou não.

O segundo com grandes marcas: Nike, Adidas, Levis, como produtos aspiracionais e despertar o impulso de compra dos clientes.

O sistema de concessão de crédito tem toda política desenvolvida internamente, através de um sistema que analisa vários fatores da ficha cadastral do cliente, e mais variáveis que são obtidas dos principais birôs de crédito do mercado, como Serasa e Boa Vista.

Com base nessa análise é que será definido se o cliente terá crédito e o limite autorizado.

A relação futura com o cliente, o grande diferencial é permitir que realize pagamentos de qualquer valor com o intuito de “movimentar” sua conta, ao contrário das demais empresas onde a parcela tem que ser quitada em sua totalidade.

Vale ressaltar que a empresa utiliza uma forma de medição de inadimplência bem distinta dos principais concorrentes, devido à forma como realiza a gestão da carteira.

Com o trabalho realizado, na sequência, ficará evidente como a empresa está se “tropicalizando”, com o objetivo de ter melhores resultados e aumentar sua participação no mercado brasileiro, disputando o mercado de igual para igual com os principais players do país.

CAPÍTULO 2: VISÃO, MISSÃO, VALORES E DESCRIÇÃO DA EMPRESA

VISÃO
“Ser reconhecida pela maioria do mercado popular como a loja favorita onde se encontra de tudo para o lar e família com excelentes preços”.
MISSÃO
“Ser a loja favorita para a maioria do mercado popular que compra a crédito, oferecendo da maneira mais fácil e para toda a família, uma ampla variedade de produtos e serviços com bons preços”.
VALORES
<p>Simplicidade, significa:</p> <ul style="list-style-type: none">· Ser simples - nos processos, nos serviços, sempre buscando atuar da maneira mais simples;· Ser austero - Fazer mais com menos, reduzindo, eliminando o que está obsoleto, tornando mais econômico e sustentável;· Ser ágil - Não fazer com que o cliente perca tempo. A prioridade é atender ao cliente de forma eficiente e eficaz;· Facilitar - que para o cliente seja muito fácil e cômodo comprar nas Empresa LC, muito mais do que na concorrência;· Ser alegre - que o ambiente de trabalho seja sempre de respeito, alegria, abertura e bom humor. <p>Confiança, significa:</p> <ul style="list-style-type: none">· Ser Honesto - cumprir pontualmente o que está acordado, falando sempre a verdade. Não criar falsas expectativas e dar mais do que o Cliente espera receber;· Ser leal - devemos ser leais aos clientes, eles pagam nossos salários. Devemos também ser leais à LC e aos colegas de trabalho;

- Respeitar - devemos respeitar os clientes, os colegas, todas as pessoas;
- Ser transparente - devemos ser claros. Aos clientes podemos dizer TODA a verdade. O mesmo deve ocorrer em todas as áreas de trabalho da LC.

Serviço, significa:

- Servir - doar-se aos outros: atender, ajudar, servir. Sempre devemos entender nossos clientes. “Se não vive para servir, não serve para viver”;
- Ensinar - aos colegas, aos clientes. Com paciência, com vontade, sendo uma empresa escola.

Compartilhando o que sabemos;

- Realizar - a satisfação do trabalho bem feito é uma grande recompensa;
- Ser útil - que o que fazemos tenha utilidade e valor para os clientes. Devemos escutá-los bem, fazer o que nos pedem e é possível. Perguntar sempre em que podemos melhorar.

Responsabilidade, significa:

- Responder - cada um responde por sua parte, de frente, reconhecendo os sucessos, aceitando as falhas e buscando corrigi-las;
- Ser constante - Fazer bem as coisas todos os dias, todos os meses, todos os anos.
- Ser congruente - o que você faz deve ser aquilo que você diz e vice-versa. Não devemos prometer além das nossas possibilidades;
- Ser profissional - executar bem suas atividades, buscando a cada dia uma melhoria. Devemos sempre nos questionar como podemos fazer as coisas de uma maneira melhor;
- Planejar - atuar para prever, visualizar cenários diferentes. Devemos estar sempre prontos para responder às diversas situações que podem ocorrer;
- Inovar - de maneira contínua. Melhorar sempre os processos. Devemos estar atentos ao mercado e escolher o que seja mais adequado para a LC sem nos deixar levar por aspectos passageiros.

DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Empresa LC LTDA, inserida no ramo do varejo que vende roupas, móveis, eletrodomésticos, linha branca, linha marrom, com matriz na cidade de Curitiba, e filiais no Paraná e Santa Catarina.

Grupo composto por uma Holding que está há sete anos no Brasil consolidando toda a operação e aporte realizado pelos acionistas.

HISTÓRICO DA EMPRESA:

A Empresa LC tem sua origem fora do Brasil. Uma empresa familiar que surgiu no final da década de 40 e que, após todos esses anos de sucesso em seu país, tomou a decisão de se internacionalizar abrindo lojas no Brasil e Argentina.

No ano de 2008, realizam processo seletivo para contratação de 60 colaboradores que tiveram a oportunidade de trabalhar e conhecer toda a operação da empresa no exterior. Após esse treinamento, a primeira loja aberta no Brasil foi em de abril de 2010 na cidade de Curitiba.

Após a inauguração da matriz, foram inauguradas lojas em São José dos Pinhais e Colombo.

Atualmente, a empresa conta com uma cadeia de 15 lojas, todas com amplo espaço de compra distribuídas na região metropolitana de Curitiba, interior do Paraná e quatro lojas em Santa Catarina.

CULTURA ORGANIZACIONAL

A empresa tem uma cultura de decisão matricial onde várias áreas têm oportunidade de opinar sobre os temas propostos.

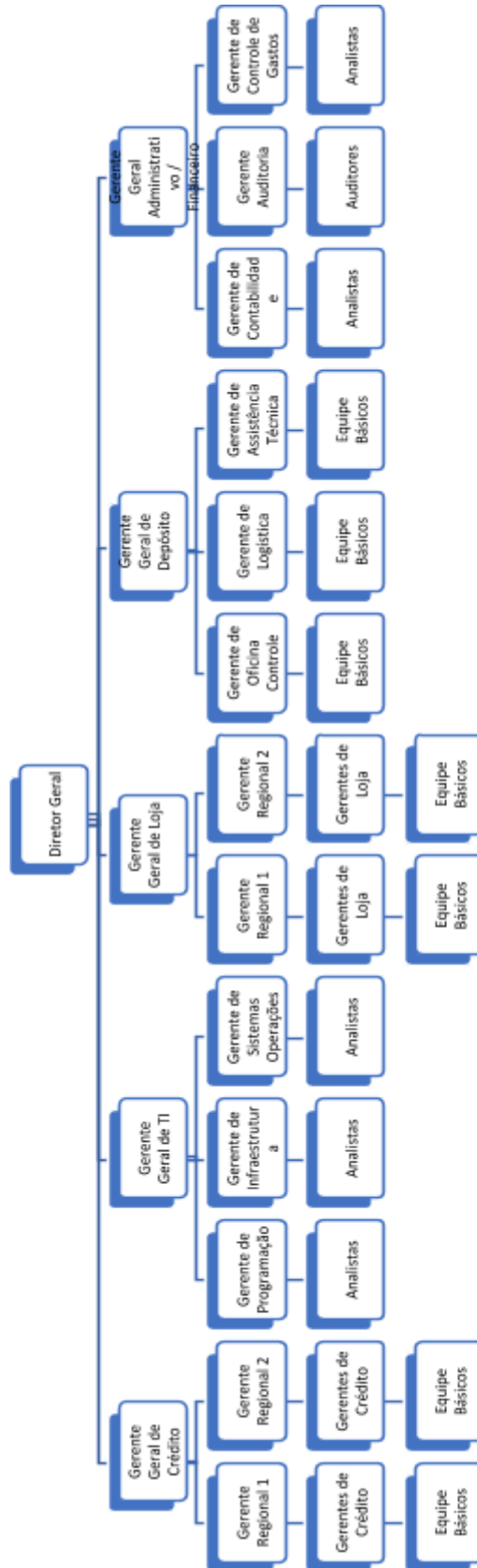
Em razão da matriz estar no México, existe uma grande dependência para definições e alterações de processo, o que, utilizado da maneira correta, pode ser um fator de segurança para manutenção da essência da empresa, mas que se for utilizada de forma equivocada pode tornar a empresa burocrática nas tomadas de decisões.

A empresa tem um forte apelo familiar em sua essência e faz com que as pessoas gostem de trabalhar na mesma.

Para o mercado brasileiro é uma empresa com uma velocidade de operação diferenciada já que não consegue atuar na mesma velocidade que seus concorrentes.

O Varejo Brasileiro é conhecido por ser muito “agressivo” e “volátil” com várias mudanças estratégicas e campanhas promocionais e, devido a cultura organizacional da empresa, a mesma tem dificuldades de acompanhar o mercado por ter os processos de forma burocrática.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



PRODUTOS E SERVIÇOS

A Empresa LC trabalha com mais de 40 mil SKUs (Stock Keeping Unit, em português Unidade de Manutenção de Estoque, é utilizado com a finalidade de diferenciar todos os produtos em estoque da empresa) em cada uma de suas lojas, onde podemos destacar:

- Roupas masculina, feminina e infantil, sapatos, acessórios e brinquedos.
- Linha branca, linha marrom, notebooks, celulares, televisores, eletrodomésticos, pneus para carro, baterias, ferramentas, produtos para o lazer, bicicletas e utensílios de beleza.

OPERAÇÕES

A Empresa LC está passando por um momento de transformação onde muitos dos serviços que eram verticalizados hoje começam a ser terceirizados.

O maior exemplo é a logística, onde a empresa com uma frota própria de veículos para entrega e, por uma questão de custos, optou pela terceirização.

Hoje, o depósito principal da empresa está situado na cidade de Pinhais e no interior do Paraná conta com minis depósitos chamados de “Cedis”.

Entre os fornecedores conta com os maiores players do mundo como Samsung, Sony, HP, Levis entre outros, pois a grande maioria desses fornecedores atende a matriz no México. Com relação ao sistema da empresa, o mesmo é todo desenvolvido pela equipe do México e está homologado para operar no Brasil, apenas para a parte fiscal, contabilidade e folha de pagamento contamos com o sistema Protheus.

O grande negócio da empresa é conceder crédito a sua vasta clientela e para isto todo o processo de trâmite de um cliente é analisado por um sistema próprio que utiliza algumas variáveis do mercado e com isso forma o SCORE do cliente para verificar se o mesmo será aceito como cliente e com qual margem de crédito. Para que essa análise possa ocorrer é necessário que o cliente realize um pré cadastro que será capturado no sistema da loja. Para que isso ocorra existem duas formas: o cliente está na loja e informa todos os dados ao colaborador responsável pela captura das informações ou o cliente preenche na rua uma solicitação de crédito que é direcionada ao setor do responsável para captura dos dados no

sistema. Com a proposta capturada se iniciam procedimentos internos onde não é possível a interação humana para a tomada de decisão que são:

- consulta do CPF do pré cliente na base de dados da ACP (Associação Comercial do Paraná) e do Serasa Experian onde verifica se tem alguma negativação e, também, consultadas outras tabelas pré estabelecidas que fornecem um Score preliminar do candidato.

- Esse Score preliminar retorna ao sistema da empresa LC que utiliza essa informação para compor o Score principal junto com a análise que realiza de todas as informações que foram digitadas do pré cliente.

- Com base no resultado dessa análise o sistema determina se o Crédito será aprovado ou não.

- Crédito negado se encerra o processo.

- Com o crédito aprovado é gerado uma OS (ordem de supervisão) que é enviada ao departamento de crédito da empresa para que um agente administrativo possa ir no endereço informado confirmar todas as informações que foram passadas para em caso afirmativo validar a OS e com isso liberar o crédito do pré candidato. O agente de crédito no momento de aprovação deixa uma autorização de crédito para que o novo cliente se encaminhe até uma das lojas para retirar o cartão.

- Na loja no momento da retirada do cartão é capturada a digital do cliente, que será utilizada para autorizar todas as compras que realizar na empresa.

Na operação da loja o cliente pode escolher comprar roupa em cinco vezes sem juros, ou em oito vezes com juros; móveis em doze sem juros, ou dezoito vezes com juros.

A loja trabalha com uma tabela de bonificação mensal dos juros para caso o cliente antecipe a quitação da dívida o mesmo possa receber um desconto proporcional, com isso pagando menos juros.

Nas vendas de roupas o cliente leva a mercadoria no ato da compra.

Nas compras no departamento de móveis existem dois tipos de vendas que são:

Venda por B – cliente compra a mercadoria e é entregue pelo depósito

Venda por T – cliente compra e retirada a mercadoria no ato.

Cada loja conta com um servidor local e a empresa possui um servidor central que consolida todas as informações de todas as lojas. Com isso ao final do dia toda loja ao

realizar o fechamento alimenta o servidor local com os valores das vendas, produtos vendidos e tipo de venda que ocorreu. Quando todas as lojas terminam o fechamento essas informações alimentam o servidor central que irá compilar as informações e já irá atualizar as informações de saldo de cliente na carteira, informar ao depósito o que deve ser sortido e entregue na casa dos clientes.

Todos os dias pela manhã a equipe do depósito recebe uma relação dos produtos que devem ser entregues aos clientes e uma relação de produtos que devem ser surtidos as lojas para repor o estoque. Esse trabalho é realizado em horários diferenciados onde primeiramente são sortidos todos os caminhões que irão realizar a entrega nas lojas para posteriormente realizar o surtido dos caminhões que irão atender aos clientes.

CAPACIDADES E LIMITAÇÕES

Hoje, uma das principais limitações que a empresa possui é crescer dentro dos processos estabelecidos, já que um novo colaborador deve realizar um itinerário pertinente a área para somente depois começar a trabalhar efetivamente.

Por exemplo: o itinerário de um gerente de loja pode levar mais de 6 meses. Essa situação deve ser analisada como algo positivo pois irá garantir que um novo colaborador apenas realize suas funções após estar completamente capacitado para tal, mas ao mesmo tempo essa situação demanda um planejamento de médio e longo prazo da empresa, pois se for decidido abrir uma loja em uma nova cidade e a mesma fica pronta em menos de 6 meses a empresa corre o risco de abrir a loja sem um funcionário capacitado ou tendo que deslocar profissionais para a abertura o que aumenta os gastos da empresa. Esse fato na breve história da empresa é recorrente.

Outro fator preocupante que a empresa possui é seu histórico de concessão de crédito do início da operação que não estava bem parametrizada, o que hoje gera um alto custo de gestão da carteira de clientes, com um saldo devedor elevado.

Conforme já comentado a análise de crédito atual é recente, com isso, a loja não operava com essa lógica no início das operações.

Para que um ajuste do paramétrico (sistema de aprovação de crédito) gere resultado positivo são necessários dezoito meses em roupas e vinte e quatro meses em móveis, que é ao final desse período que os valores não pagos são enviados a contas perdidas.

Isso ocorre devido ao fato que os novos clientes que irão passar pelo paramétrico terão um perfil diferenciado e o mesmo será analisado mensalmente com relação ao resto da carteira para verificar se o índice de inadimplência está diminuindo ou aumentando. Essa comparação é sempre da carteira do mês atual contra a carteira do mesmo mês no ano anterior, para considerar as sazonalidades. Com os ajustes no paramétrico a tendência é de a empresa ter resultados melhores nos meses atuais o que irá diminuir o saldo de conta perdida no futuro (PDD).

Com relação à busca de novos clientes, a empresa está viabilizando novas fontes, pois internamente não está alcançando os resultados esperados.

Está sendo analisada a possibilidade de parcerias com outras empresas que concedem crédito a seus clientes como a Senff e a Losango.

Está em negociação com a Losango a possibilidade de ser concedido um crédito reduzido a clientes negados pelo paramétrico sob responsabilidade total da gestão dessa carteira pela Losango.

Com a crise atual segue-se buscando formas de vender mais e mais produtividade.

Foi realizada uma depuração no quadro de funcionários da empresa e esta redução é realizada considerando-se duas vertentes:

- Curva de aprendizado da equipe o que já proporciona que um colaborador realize mais funções e com isso a necessidade de novos colaboradores diminui.
- Com o histórico das operações realizadas em loja é possível mensurar a demanda e com isto adequar a equipe necessária para atendimento e possibilitou baixar o quadro de mil e quinhentos para novecentos e cinquenta colaboradores, já considerando as novas aberturas de lojas.

Outro fator a considerar como uma capacidade é o alto poder financeiro do grupo pode dar todo o aporte e suporte para manter a operação e planejar o crescimento. Em contrapartida alguns acionistas são contra a continuidade das operações no Brasil devido ainda não ter gerado lucro e ter alcançado o ponto de equilíbrio.

ANÁLISE DOS RECURSOS DA EMPRESA

A empresa possui uma grande quantidade de imóveis próprios, com relação a capital recebe aportes (empréstimos) da matriz do México que, com a alta do dólar, tornou a operação vantajosa.

Com relação a tecnologia, a empresa possui um dos “data centers” mais modernos do Brasil, com backup externo em outro datacenter e réplica dos dados no México através de um enlace de fibra ótica.

Com relação ao departamento de gestão de pessoas da empresa se faz necessário uma reestruturação. Essa re-estrutura tem como finalidade melhorar o quadro de funcionários pois a decisão de negócio no início da operação foi trabalhar com mão de obra menos especializada para gerar um custo menor (primeiro emprego). O tempo demonstrou que esta decisão foi equivocada pelo alto custo para manter a curva de aprendizado destes colaboradores, principalmente em dois pontos:

- Financeiramente, a empresa já começa a investir mais do que ter resultado destes colaboradores.
- Esses colaboradores estão atuando diretamente com os clientes da empresa e gerando uma imagem negativa o que impacta nos resultados da empresa de forma intangível já que é difícil mensurar quanto um cliente não satisfeito gera de impacto negativo.

A empresa ainda segue em busca do ponto de equilíbrio.

ADMINISTRAÇÃO

Na empresa não existe um plano de carreira para com um quadro de novecentos e cinquenta colaboradores. A falta deste plano acarreta em uma incerteza do futuro do colaborador dentro da empresa e também gera instabilidade no ambiente de trabalho já que toda promoção é questionada pelos demais pelo simples fato de não existir um parâmetro de validação.

A empresa é muito preocupada com relação aos treinamentos tanto internos como externos. As principais áreas que possuem contato com o cliente recebem os cursos básicos pela própria equipe interna da empresa e conta com clínicas de conhecimento e o Curso de Valores que são externos. Todos os gestores são avaliados pelo grau de cumprimento dos cursos de sua equipe. O Curso de Valores é uma ferramenta voltada a apoiar no desenvolvimento humano dos colaboradores onde durante o curso são “quebrados” vários

paradigmas e isso permite que todos que participam do curso saiam como uma visão diferente de si mesmo e do ambiente em geral.

Com a crise e a depuração que a empresa vem efetuando no quadro de funcionários, o ambiente organizacional está tenso e se faz necessário uma comunicação assertiva da direção aos colaboradores para que todos se esforcem no mesmo sentido e com isto melhorar os resultados.

ORIENTAÇÃO PARA O MARKETING

A empresa iniciou as operações com a premissa de que somente as equipes de promoção (agentes que cadastram os clientes na rua) seriam o suficiente para difundir a marca no mercado. Com o tempo foram incrementando as campanhas em rádio, outdoors, jornal e agora na televisão.

Recentemente, mudou o slogan buscando estar mais próximo de nossos clientes. Faltam mais condições de atender as demandas dos clientes de forma rápida e objetiva, causando assim menor desgaste entre as partes.

Acredito que ainda não conseguiu posicionar a marca de forma correta no mercado, o que impacta nas vendas e na percepção dos clientes com relação às lojas.

Considerando a estrutura física das lojas que em sua maioria são com mais de dois mil e quinhentos metros quadrados de piso de venda, algumas com escada rolante e elevadores e sempre na entrada da loja se encontram produtos das grandes marcas para despertar a atenção e com isto correr o risco do público C, D e E passa pela loja e ficar com a percepção que é uma loja de “rico” enquanto o público A e B entram na loja e constatam que os produtos são “muito simples” e que não possuem o “status” que esse segmento de público busca.

Novamente, aqui fica claro a diferença da empresa LC para os demais concorrentes que investem fortemente em campanhas publicitárias para gerar incremento das vendas enquanto a empresa LC ainda trabalha a parte institucional nos meios de comunicação.

CAPÍTULO 3: OBJETIVOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVOS

OBJETIVOS	2018	2019	2020
Volume de Vendas	R\$ 156.000.000,00	R\$ 220.000.000,00	R\$ 259.000.000,00
Lucratividade	35%	35%	35%
Clientes / Mercado	60.000 com compra	100.000 com compra	120.000 com compra
Marca / Imagem	R\$12.480.000,00	R\$ 17.600.000,00	R\$ 20.720.000,00

* Deve ser considerado que os clientes que apresentam vencido (inadimplência) não conseguem comprar a prazo. O volume de vendas com relação a clientes já está sendo considerado essa perda de clientes por inadimplência. Ademais a empresa tomou a decisão de reverter 8% do volume de vendas em ações para expandir e consolidar a marca da empresa.

ESTRATÉGIA

Diferenciação

Atingir um mercado com dificuldade de poder de compra, com um atendimento diferenciado na loja, onde toda a estrutura da empresa trabalha para o cliente, que, por seu histórico, não possui um “score” bom no mercado e necessitam de crédito para realizar compra. A maioria dos clientes “compra” a parcela e não o valor total do produto. Analisando o mercado que a empresa LC está inserida, é fácil perceber que os preços e as formas de pagamento são muito próximos. A empresa busca um reconhecimento por parte do cliente com relação ao atendimento e as vantagens oferecidas em loja como garantia por conta da loja (a loja retira e entrega o produto na casa do cliente), atendimento personalizado pelos vendedores, montagem e entrega gratuita. Com isso, fica claro que a estratégia da empresa está na Diferenciação.

CADEIA DE VALOR

Logística Interna

- Importação de mercadoria em conjunto com a matriz no exterior.
- Depósito centralizado para receber as mercadorias e enviar às lojas.

Operações

- Equipe de entrega e montagem é composta por colaboradores da empresa. Isso permite um maior controle dos agendamentos e qualidade do serviço prestado.
- Todos os centros da empresa recebem “Matriz” que consiste em uma revisão de como os processos são realizados e a qualidade dos mesmos. Esse processo é realizado pela Auditoria Interna da empresa.
- Equipe de Crédito trabalhando na rua com foco na recuperação da inadimplência dos clientes e na prospecção de novos clientes.
- As equipes nas lojas de Roupas, Móveis e Crediário são específicas o que permite um melhor conhecimento de sua área de atenção e maior controle por parte do Gerente responsável da área.

Logística Externa

- Envio de mercadoria do depósito central para os demais Cedis e Lojas terceirizado acima de 200km.
- Entrega gratuita
- Montagem gratuita
- Assistência técnica própria.

Marketing & Vendas

- Empresa possui seu próprio cartão de crédito (Private Label).
- Venda de roupas em cinco vezes sem juros ou oito vezes com juros. Em móveis, as vendas são em doze ou dezoito vezes com juros.
- Área de roupas conta com as mercadorias com “etiqueta amarela” que apresentam grandes descontos e na área de móveis temos a “etiqueta laranja” que segue a mesma lógica de oferecer grandes descontos aos clientes.

Serviços Pós-Venda

- Todas as lojas contam com um colaborador específico para atender as demandas de Pós-Venda. Essa definição tem o intuito de dar maior atenção ao cliente e velocidade de resposta na solução.
- Empresa conta com uma Assistência Técnica própria para atender com maior velocidade os clientes.
- Produtos de grande porte que o cliente tenha problema para transportar a empresa busca o mesmo, leva para assistência técnica e entrega o produto revisado na casa do cliente sem nenhum custo adicional.
- Cliente tem a possibilidade de devolver certos produtos com a possibilidade de reduzir o valor do produto em sua carteira de compra.

Infra-Estrutura da Empresa

- Empresa atualmente composta por 15 lojas, sendo que, 10 lojas em imóvel próprio.
- Empresa possui o centro de distribuição central em Pinhais e centros de distribuição de menor tamanho no interior do Paraná e Santa Catarina. Isso com o intuito de facilitar o abastecimento de mercadoria nas lojas e entregas mais rápidas aos clientes..
- Toda loja é composta por três gerentes onde cada um fica responsável pelas áreas de Móveis, Roupas e Crediário. Isso vem de encontro com a política da empresa de proporcionar um atendimento diferenciado a seus clientes..

Gerência de Recursos Humanos

- RH Seleção: responsável por todo o processo de seleção, entrevista e aprovação dos candidato e garantir que a folha de pagamento esteja sempre atualizada e com as informações corretas.
- RH Capacitação e Treinamento: responsável em garantir que todos os gestores da empresa cumprem com o plano anual de cursos e também busca alternativas externas de cursos e parcerias com outras instituições visando possibilitar o desenvolvimento dos colaboradores.
- Processo de seleção dos postos básicos todos os exames podem ser realizados on line com a resposta da aprovação ou reprovação do candidato na conclusão da prova. Isso possibilita agilizar as entrevistas com os gestores das áreas.
- Responsável em garantir que os gestores cumpram o itinerário inerente a cada função e que

as equipes todos os colaboradores tenham realizado o itinerário pertinente a sua função.

Desenvolvimento de Tecnologia

- Equipe de desenvolvimento de sistema é interna, o que possibilita um maior controle e qualidade nas melhorias que são realizadas no sistema.
- Toda melhoria obrigatoriamente tem que passar pela área de “teste” para validar que a versão esteja operando de forma adequada e no momento de repassar as lojas, primeiro e enviado às lojas “teste” para depois de provado que está tudo correto liberar o envio a todas as lojas.
- Atualmente a empresa trabalha com duas empresas de comunicação, site alterno e réplica dos dados na matriz, tudo isso para garantir a continuidade dos trabalhos frente a qualquer adversidade.

Aquisição

- Compra de terrenos para ampliação da rede
- Importação de alguns itens de móveis e de roupas da China
- Compras de insumos e produtos para revenda realizada com os principais players do mercado

CAPÍTULO 4: MERCADO

HISTÓRICO DO MERCADO

A história do varejo no Brasil acompanha os principais momentos da formação econômica e social do país. Inicialmente baseado no oferecimento de itens básicos de subsistência, o sistema vai se modernizando e se sofisticando, chega aos modelos de grandes hipermercados e shopping centers, até a recente migração do comércio físico para o comércio eletrônico em grande escala.

O desenvolvimento do comércio está intimamente ligado à história do povoamento da terra. A primeira forma de comércio que se tem notícia foi o escambo da época do Brasil colônia, usado tanto para trocas de quinquilharias e bugigangas como para grandes exportações do extrativismo. Esse modelo perdurou por séculos sendo usado pelas grandes companhias de comércio que monopolizaram as vendas dos produtos brasileiros na Europa.

Com a vinda da família imperial vieram juntos também os produtos europeus para atender as demandas da corte o que modificou profundamente os hábitos da população. Os mais abastados passaram se vestir à moda europeia e comprar artigos como cristais, talheres, perfumes, louças, sabonetes, escovas, pentes, velas entre outros produtos raros até então no mercado local.

Após a independência e, por volta de 1850, com a proibição do tráfico de escravos, muitos capitais são redirecionados para a importação de produtos semiduráveis, duráveis e supérfluos da Europa e dos Estados Unidos.

Por volta de 1870, o café já havia se tornado o principal produto de exportação do país e a expansão das plantações, pela então Província de São Paulo, foi o motor de inúmeras transformações da sociedade brasileira, destacando-se a substituição do trabalho escravo pelo assalariado.

Os capitais gerados foram aplicados na construção de estradas de ferro, na criação de sistemas financeiros e comerciais, compostos por casas exportadoras e bancárias, e em empreendimentos industriais. Esse processo de industrialização intensificou-se a partir de 1880 e se concentrou no estado de São Paulo e na cidade do Rio de Janeiro, centros produtores de café e do comércio exportador e importador no país.

No início do século XX, já se destacavam alguns imigrantes que aplicaram seu pequeno capital na fabricação de produtos que antes eram importados, tornando-se grandes industriais, notadamente os Matarazzo, os Crespi, os Lundgren, os Jafet e os Klabin, entre outros.

O processo de industrialização foi acompanhado pela crescente urbanização, com o grande crescimento das cidades, principalmente São Paulo, que em 1920 já contava com 3.629 estabelecimentos industriais e 203.729 operários.

Com o aumento da população e da carência de alimentos, na sua maioria importados, surgiram as primeiras “feiras livres” que assim como os mercados de bairro, se abasteciam da produção dos arredores e do excedente produzido em outras cidades.

É desta década o surgimento do Mappin, a primeira grande loja de departamentos de São Paulo e o processo de expansão das Casas Pernambucanas, então especializada na venda de tecidos, fundada no ano de 1908 e contando, no final da década de 1920, já com mais de 200 lojas espalhadas pelo Brasil. Mas ao final da Segunda Guerra, o varejo de alimentos brasileiro ainda era composto basicamente por armazéns, empórios e mercearias.

O conceito de auto-serviço ou self-service apareceu pela primeira vez na Califórnia, por volta de 1912. Com a sofisticação do varejo, na virada da década de 1940 surge em São Paulo a Sears, loja de departamentos que dispunha de lanchonete e estacionamento, pioneira na utilização do self-selection, modalidade de auto-serviço em que o cliente escolhe a mercadoria, sendo a venda finalizada por vendedores especializados em cada departamento.

Em meados da década de 1940 surgem as lojas especializadas em roupas que começam a utilizar vitrines para exposição de produtos, propaganda em rádios e jornais, lançamento de promoções aproveitando datas como Natal, Carnaval e Festas Juninas e criando em 1948 o Dia das Mães.

São desta época lojas como Exposição, O Camiseiro, Esplanada, Casa Tavares e Segadaes, no Rio de Janeiro, e Mappin, Garbo, Casa José Silva, Everest, Colombo e Ducal em São Paulo. Esse período marca o nascimento do crediário, que passa a ser amplamente utilizado por tais lojas.

O início dos anos de 1970 marca o período do chamado milagre econômico. Foi nessa época que surgiu o primeiro shopping center do Brasil, o Iguatemi (instalado na cidade de São Paulo no ano de 1966), e um novo formato de loja para o setor supermercadista, o hipermercado. Essas lojas passam a ocupar áreas superiores a três mil metros quadrados, incorporando

alimentos, eletrodomésticos, roupas e artigos para presentes, além de restaurantes e lanchonetes, oferecendo estacionamentos amplos, instalações sofisticadas e grande variedade de itens.

Desde o primeiro shopping, o setor tem apresentado grandes índices de crescimento, dobrando de tamanho a cada período de cinco anos. O início, porém, não foi tão promissor. As dificuldades para os lojistas foram grandes em função dos baixos volumes de vendas. Com o passar dos anos, características como comodidade, segurança e facilidade de estacionamento começaram a ganhar a preferência do consumidor e os shoppings centers conquistaram seu espaço.

Nos anos de 1990 ocorre o grande aumento na automatização das lojas e o surgimento do EDI (Electronic Data Interchange), do ECR (Efficient Consumer Response) e dos códigos de barra. Novas categorias de produtos ganham espaço nas gôndolas: hortifrutigranjeiros, flores, plantas, pratos prontos, material fotográfico, CDs e perfumaria. Porém, verifica-se também uma reação do pequeno varejo e o surgimento de novos espaços mais despojados, com mix reduzido e voltados principalmente para o público de baixa renda.

O varejo tem se mostrado capaz de incorporar velozmente as mudanças tecnológicas que têm levado o setor a recriar-se continuamente. O que também pressupõe mudanças estruturais e físicas dos modelos de negócio.

No Brasil o Magazine Luiza produziu em 1992 (dois anos após o lançamento da World Wide Web) um dos primeiros modelos de negócios de lojas eletrônicas que funcionava em terminais. Com o tempo, esse modelo foi otimizado até ser transformado na atual loja virtual do grupo.

Apesar dessa experiência pioneira com terminais, as lojas eletrônicas do Magazine Luiza não possuíam conexão com a internet, que só foi liberada para fins comerciais no Brasil em 1995 pelo Ministério das Comunicações.

A primeira loja virtual oficial em território nacional foi a Brasoftware, a qual foi desenvolvida em 1996. Nos anos seguintes, os pequenos, médios e grandes varejistas brasileiros começam a integrar o comércio físico com o virtual em um processo que temos chamamos de Êxodo Digital.

Para se ter uma ideia do significado desse movimento, as três grandes redes varejistas – Via Varejo, Magazine Luiza e Máquina de Vendas – vêm anualmente amargando prejuízos e

fechando lojas em todo o País. Como resultado em 2015 venderam R\$6 bi a menos que no ano anterior.

A Via Varejo, dona das Casas Bahia e Ponto Frio, fechou 31 lojas e demitiu 11 mil funcionários no último ano.

O valor da Magazine Luiza reduziu-se a 10% de quando abriu o capital em 2011.

A Máquina de Vendas, detentora das marcas Ricardo Eletro e Insinuante, amargou prejuízos e trocou de presidente seis vezes nos últimos dois anos.

Analistas apontam a redução do crédito como uma das principais justificativas para o enfraquecimento desses varejistas. Mas trata-se da mudança do consumidor, cansado dos pontos de venda tradicionais como eles são, a grande responsável pela crise no varejo em lojas físicas.

Shopping centers e as grandes redes varejistas, com seus pontos de venda, cresceram com o boom do consumo no século 20. As promoções eram a grande experiência do consumidor no século passado. O consumidor já não quer a experiência de comprar por comprar, de simplesmente encontrar a melhor promoção – e quando busca isso, há meios mais cômodos, como as lojas virtuais e serviços on-line. As redes sociais institucionalizaram as conversas. Quem trabalha com vendas sabe que uma venda é, no fundo, uma boa conversa. Os consumidores estão conversando 24 horas com seus amigos, muitos deles nem se conhecem pessoalmente. Essas conversas têm influência direta na forma como o consumidor faz as suas escolhas.

O e-commerce não irá parar de crescer nos próximos dez anos, e o varejo tradicional talvez não pare de cair no mesmo período. E a solução de crescimento contínuo, para ambas, é proporcionar a melhor experiência para seus clientes. As marcas que melhor se adaptarem a essa nova realidade do mercado sairão as grandes vencedoras.

REFERÊNCIAS:

<http://www.conversion.com.br/blog/a-criese-do-varejo-tradicional-a-ascensao-do-comercio-eletronico/>

<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/viewFile/34379/33176>

<https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/produtos-consumo-varejo/2016/pwc-o-setor-var-ejo-brasil-16.pdf>

TAMANHO E EVOLUÇÃO DO MERCADO

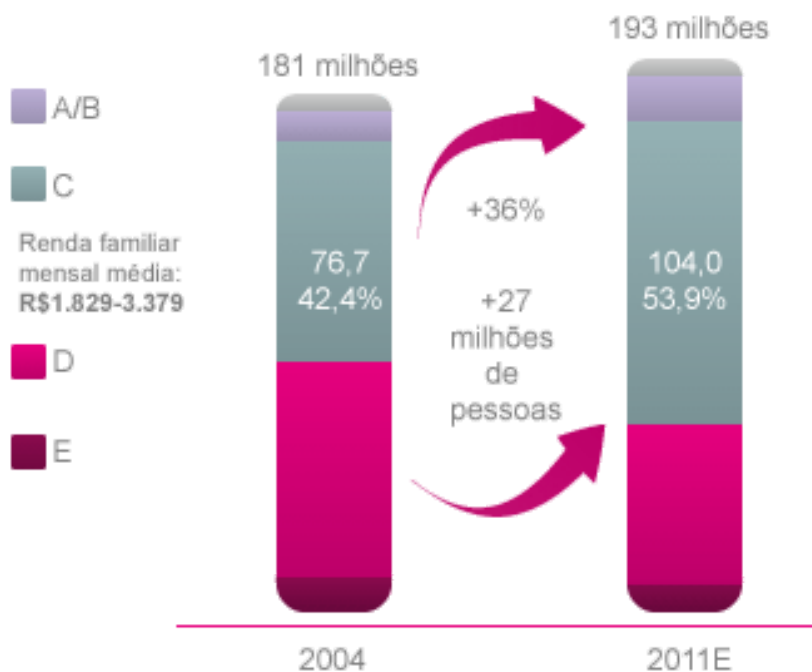
O Brasil é uma economia que gira cerca de US\$2,3 trilhões por ano e, segundo a SBVC (Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo), o setor de varejo e consumo representa um mercado de US\$ 600 bilhões, que corresponde a quase 20% do PIB do país. A contribuição exclusiva dos supermercados para o PIB, de acordo com números da Abrasce (Associação Brasileira de Shopping Centers), chegou perto de US\$ 70 bilhões (R\$ 258,7 bilhões) em 2014. Por seu peso econômico, o setor é extremamente relevante para o Brasil.

O segmento de varejo é também um dos maiores empregadores do país. Para fins de comparação, a indústria automotiva brasileira emprega cerca de 130 mil funcionários, ao passo que o GPA (antigo Pão de Açúcar, hoje parte do grupo francês Casino), a maior empresa de varejo do país, emprega sozinho cerca de 142 mil pessoas – o que torna o setor de varejo com grande relevância em um mercado no qual o desemprego tem aumentado.

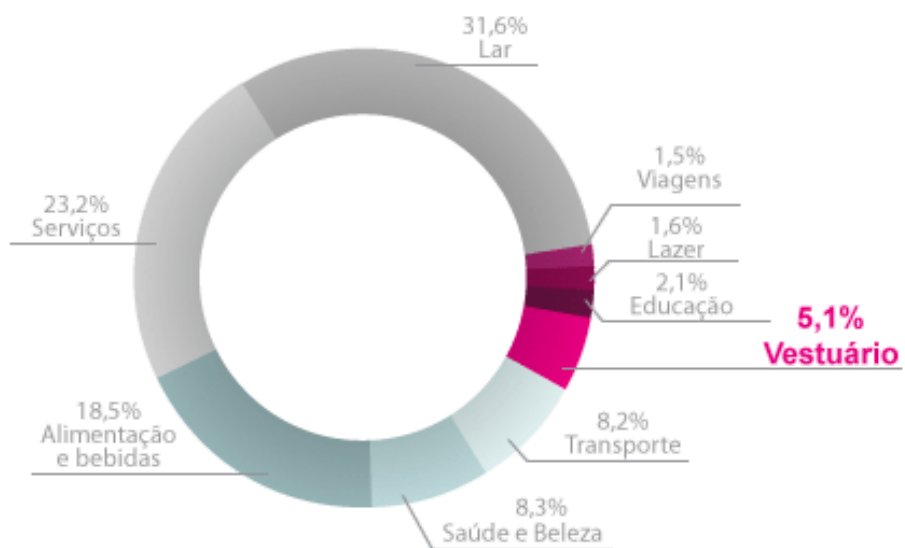
Na última década as famílias de Classe C e D aumentaram seu poder de compra devido a diversos fatores, entre eles uma menor taxa de inflação, redução da taxa de desemprego, o aumento do crédito pessoal e a uma política governamental de inserção social.

Conseqüentemente, o setor varejista tem focado cada vez mais em conquistar as famílias de menor renda.

População por Faixa de Renda



Classe C e o Consumo



Fonte: Data Popular

Os gráficos demonstram o aumento da população e aumento do poder aquisitivo das classes mais baixas que vêm acontecendo nos últimos anos.

As tendências demográficas oficiais do Brasil eram bastante favoráveis ao setor varejista em geral, especialmente o setor de lojas de departamentos. Segundo o IBGE, a população do País é predominantemente urbana, com cerca de 81,2% da população vivendo em domicílios situados em áreas urbanas onde estão localizadas a maioria das lojas de departamento. Outro fator favorável ao setor varejista é que aproximadamente 57,8% da população têm menos de 29 anos. Os jovens são geralmente mais preocupados com a moda e geralmente gastam uma porcentagem significativa de sua renda em vestuário.

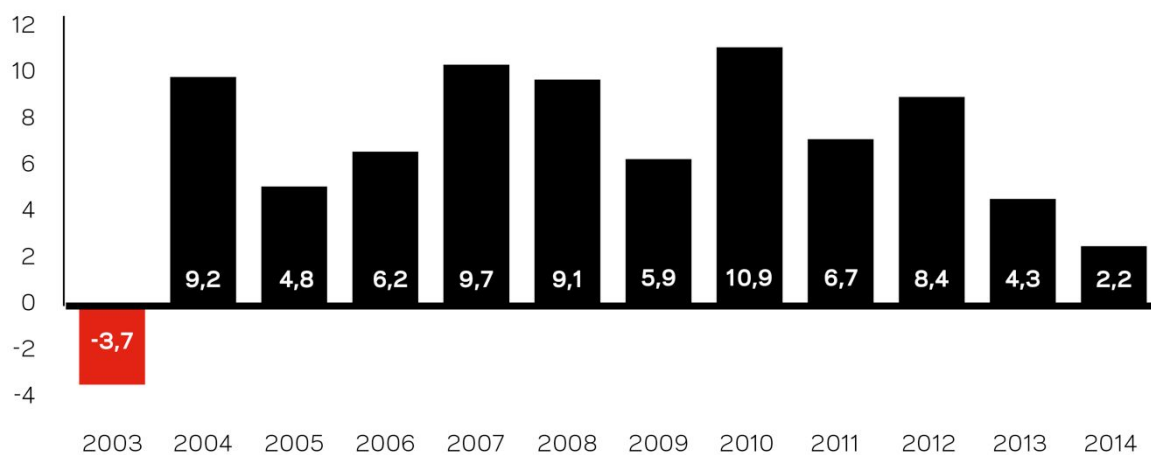
Entretanto, os números mostram outro cenário. O Brasil passa por um momento de forte retração econômica. O cenário adverso tem freado o ânimo dos consumidores e adiado os planos de investimentos das empresas, o que vem causando impacto em diversos setores da atividade, entre eles o de varejo e bens de consumo.

IBGE - VENDAS NO VAREJO (YoY)



FIM DE FESTA

Índice de volume de vendas no comércio varejista. Em %



Fonte: IBGE - Pesquisa mensal de comércio

Declínio do volume de vendas no varejo nos últimos anos

Para combater a queda das receitas e o crescimento da dívida, o governo tem aprovado leis que elevam a tributação sobre itens que vão do batom à gasolina. Com o aumento dos custos da eletricidade e da água, os brasileiros estão tendo de colocar mais a mão no bolso para pagar suas despesas básicas diárias, o que reduz a renda disponível para o consumo.

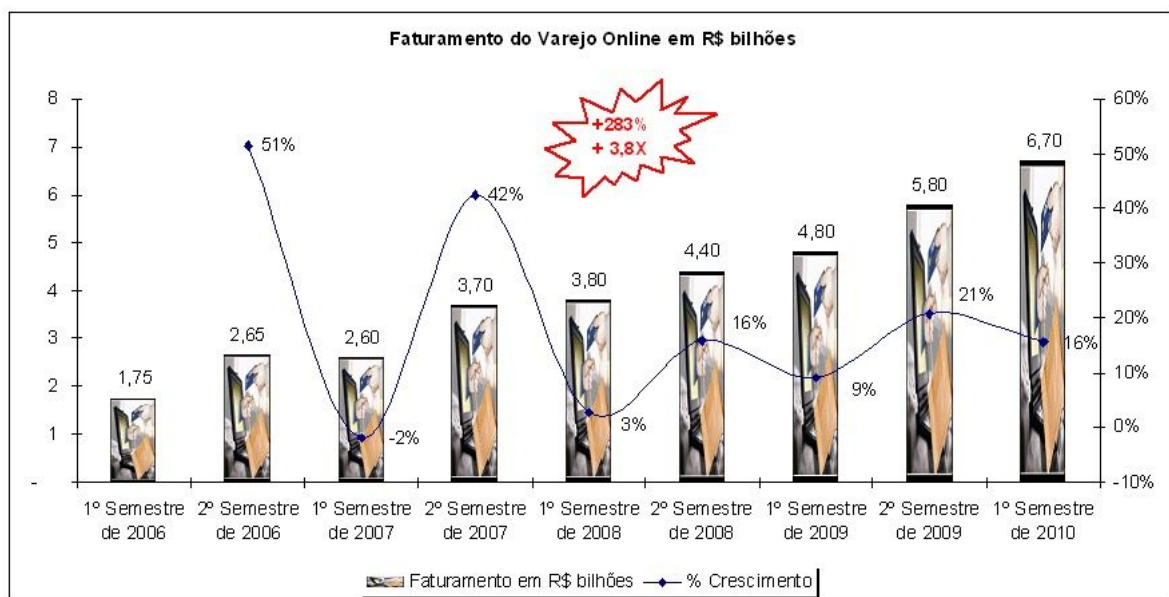
O recuo no crescimento dos salários, conjugado com a alta inflação, começou a corroer os rendimentos das famílias e seu poder de compra, forçando os consumidores brasileiros a manter um rígido controle sobre as finanças domésticas.

O desemprego é outro indicador socioeconômico negativo que preocupa. De acordo com o IBGE, o índice aumentou significativamente para quase 8% em agosto de 2015, em comparação com algo entre 4% e 5% durante 2014. Esse forte crescimento minou a confiança do consumidor.

Os principais shopping centers do país sofrem com a queda das taxas de ocupação nos últimos dois anos, por causa da redução das margens dos varejistas. A corrosão dos lucros do varejo é fruto da baixa demanda, de aluguéis elevados e dos custos astronômicos da eletricidade. Alguns centros comerciais tentam remar contra essa tendência, diminuindo drasticamente e, em alguns casos, abrindo mão do valor do depósito cobrado dos varejistas.

Um ambiente de negócios difícil e uma rápida deterioração do mercado de trabalho afetam o ânimo de consumidores e empresários, forçando as empresas a adiar seus planos de investimentos e os consumidores a reduzir gastos.

Por outro lado o comércio eletrônico tem crescido a um ritmo acelerado no Brasil, mas continua relativamente pequeno quando comparado ao mercado global. De acordo com a eMarketer, as vendas do setor no país representaram 3,8% do total do varejo em 2014, em comparação com 13% no Reino Unido, 10% na China e 6,5% nos EUA. O sucesso do comércio eletrônico no Brasil exigirá que os varejistas on-line se concentrem em categorias específicas relevantes para o mercado, e resolvam alguns desafios operacionais existentes, como atrasos nas entregas, impostos, despacho aduaneiro, limitações dos métodos de pagamento e barreiras linguísticas.



Crescimento do faturamento do varejo online brasileiro até 2010

O país enfrenta uma estagnação em termos de produtividade. Ao contrário de outros mercados em crescimento, como a China e Índia, onde uma elevação moderada dos salários é acompanhada de uma alta da produtividade, o Brasil viveu um descompasso entre essas variáveis, com o aumento real de 76% do salário mínimo entre 2003 e 2014 e o crescimento de apenas 1% da produtividade durante o mesmo período.

Numa visão de longo prazo, porém, o país mantém os fundamentos promissores que constituem um grande potencial para investidores estrangeiros e nacionais: um amplo mercado interno, população predominantemente jovem e propensa ao consumo, além de uma rede varejista com vasta cobertura geográfica. Para prosperar nesse ambiente, porém, é preciso continuar a investir, mesmo que as condições não sejam ideais no curto prazo.

A inovação continua a ser uma alavanca fundamental para que as empresas alcancem seus objetivos estratégicos de longo prazo. No entanto, muitas empresas cometem o erro de reduzir os esforços de inovação em tempos difíceis, provavelmente quando as novas ideias são mais necessárias.

No setor de varejo e consumo brasileiro, há uma clara necessidade de avançar rumo a um novo e ágil modelo de negócios que não só seja sensível às mudanças do ambiente empresarial, mas também que fique próximo das principais necessidades e desejos dos

consumidores. No entanto, as empresas muitas vezes consideram essa mudança difícil de realizar.

É importante que as empresas re-avaliem seus modelos de negócios e re-alinhem a estratégia operacional, entretanto elas não devem desconsiderar como abordar a questão da capacidade de pagamento. Durante a crise, quando os clientes definem prioridades rígidas e reduzem gastos, é preciso encontrar maneiras criativas de entender a evolução dos padrões de consumo, reformular o apelo dos produtos e ajustar as suas estratégias para recuperar a confiança dos consumidores.

A população brasileira, relativamente jovem e ambiciosa, com um apetite incrível para consumir, oferece uma grande oportunidade para as empresas de varejo e consumo nacionais e internacionais investirem e crescerem. Com a ajuda da tecnologia, as empresas de varejo e consumo podem gerenciar as informações sobre os consumidores para ganhar eficiência e oferecer serviços personalizados, além de proporcionar todo um novo conjunto de experiências para o usuário.

Para sobreviver, as empresas precisam alcançar o sucesso (durante e após a recessão) não só reduzindo custos, mas também gerenciando prioridades conflitantes. Elas precisam adotar um modelo operacional e de negócios que ajude a manter o equilíbrio certo entre otimização de custos e inovação. Essas empresas terão de alinhar as suas competências essenciais para apoiar a estratégia e focar soluções que possam agregar valor aos clientes. Precisam aprimorar também seus produtos e serviços no sentido de diferenciá-los e, nesse processo, adicionar competências que sejam essenciais para conquistar mais espaço no mercado.

O Brasil, sem dúvida, tem potencial significativo para o setor de varejo e consumo. Saber superar a crise atual é um primeiro passo importante para as empresas vencerem neste mercado.

Referência: <https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/produtos-consumo-varejo/2016/pwc-o-setor-varejo-brasil-16.pdf>

ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

Ambiente Político: nova legislação trabalhista

Oportunidades: com leis claras e existindo respeito ao pactuado, a oferta de emprego existirá.

A jornada parcial tratada é adequada e pretendida por considerável parcela de empregados em

busca de recolocação, e, ao mesmo tempo, para empresas que não podem (e até que não necessitam) contar com o empregado em jornada integral. Ex: segundas, terças e quartas, há equipes ociosas, e já nas sextas, sábados e domingos, o serviço fica deficiente

Ameaças: as forças sindicais permanecerão sem concorrência e com grande poder de negociação junto às empresas. O grande impacto é um acordo fechado entre as partes, sem a participação em votação dos sindicalizados, que pode prejudicar garantias constitucionais dos trabalhadores.

Referência: <https://exame.abril.com.br/carreira/os-5-melhores-e-piores-pontos-da-reforma-trabalhista-para-voce/>
<https://www.cartacapital.com.br/revista/904/temer-prepara-uma-reforma-trabalhista-para-agradar-aos-empresarios>

Ambiente Econômico: cenário de recessão econômica, com redução lenta da inflação e desemprego alto.

Oportunidades: a redução da inflação permitirá, à médio e longo prazos, a queda da taxa de juros, conseqüentemente a recomposição do poder de compra dos salários. Desta forma aumentando o número de pedidos, e o ticket médio de compra no varejo brasileiro.

Ameaças: a reação do mercado de trabalho é um entrave, além da falta de confiança do consumidor, que diante desse cenário está comprando o essencial para o seu dia-a-dia (como por exemplo o nicho de alimentos). A lentidão da reação econômica e a falta de perspectiva de aceleração, tornam o cenário extremamente preocupante.

http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:QN2vRxZ6f48J:www.planejamento.gov.br/apresentacoes/apresentacoes-2015/ppa-2016_19-vfinal.pdf+&cd=4&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br

<http://www.infomoney.com.br/mercados/noticia/5894373/sem-saida-2017-triste-realidade-cenario-gustavo-loyola-para-brasil>

<https://exame.abril.com.br/negocios/o-que-esperar-do-varejo-brasileiro-em-2017/>

Ambiente Social: variação de canais de vendas (do ambiente físico ao ambiente digital)

Oportunidades: hoje, as empresas que conseguirem combinar da melhor maneira possível, os canais físicos e online, vão potencializar a satisfação do consumidor e melhorar o resultado das marcas e do varejo. Os pontos físicos de vendas proporcionam ao comprador tocar e experimentar os produtos, servindo como um ponto de apoio para alavancar as vendas via internet. Além da equiparação à grandes marcas, pois o ambiente digital é democrático. O

meio online proporciona maior capilaridade, abrangendo a um número maior de consumidores.

Ameaças: uma das maiores dificuldades no momento da transição/variação de canais, é o fato de os executivos e decisores no setor de varejo, raramente virem da área de tecnologia da informação e não dar a devida atenção. O investimento inicial para a ampliação da plataforma de vendas é grande, e muitas vezes tem o valor diminuído para o favorecimento de outras áreas nas empresas de origem varejista (com lojas físicas).

Referência: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,varejistas-va-do-online-para-loja-fisica,70001713440>
<https://dcomercio.com.br/categoria/negocios/empresas-nas-nuvens-descem-a-terra-para-crescer>

Ambiente Tecnológico: novas plataformas de vendas web x infraestrutura logística atual

Oportunidades: com a futura implementação do canal de venda pela internet, esperamos atingir uma maior capilaridade e conseqüentemente incremento das vendas. Além de maior divulgação e conhecimento da empresa, em âmbito nacional.

Ameaças: atrasos de entrega, produtos entregues com avarias, erros de cobrança e cancelamento de pedidos por falta de produtos.

Referência: <http://www.profissionaldeecommerce.com.br/7-competencias-para-te-destacar-no-mercado-de-e-commerce/>

ANÁLISE DO MICROAMBIENTE

Rivalidade entre os Concorrentes Atuais: Alta. Existem players com uma capilaridade maior em todo o Brasil e que atuam com vendas online. Empresas que ainda não realizam vendas online atualmente, reduzem consideravelmente seu market share. Além disso, por terem menor porte se comparado às concorrentes, o processo de aquisição dos produtos e o preço pelo qual os mesmos são vendidos, pode afetar diretamente a margem de lucro. Isso só tende a piorar caso não haja planejamento que vise a economia de escala.

Ameaça de Novos Entrantes: Alta. Devido a grande diversidade de produtos comercializados, uma empresa de pequeno porte que abra em um bairro populoso comercializando algo próximo de 25% dos produtos do portfólio de um grande varejista, já será um concorrente. O comércio online regional também está se desenvolvendo de forma expressiva o que aumenta o impacto de novos entrantes.

Ameaça de Produtos Substitutos: Alta. A indústria brasileira está em recessão e com menor produtividade, diante disso a tendência é a substituição por produtos importados. O próprio modelo de negócio focado em ambientes físicos também está ameaçado com o crescimento do comércio eletrônico. Exemplo disso é a Polishop que veio de um modelo de vendas no varejo em televisão e catálogos, evolui para lojas próprias e agora apresenta também um canal multi-rede para vendas diretas ao consumidor. Ademais devemos considerar o incremento de pequenos negócios nos bairros de menor renda, de pessoas desempregadas, que estão abrindo seu negócio, mas que pode fazer com que o cliente realize suas compras no bairro e não se direcione até a loja por comodidade.

Poder de Barganha dos Fornecedores: Baixo. Os valores envolvidos no varejo são muito altos. O varejo é um mercado de escala com a presença de muitos fornecedores. Com a entrada de concorrentes asiáticos, ficou ainda mais difícil para os fornecedores negociarem seus produtos. Quanto maior a escala de compra do varejista, menor o poder de barganha dos fornecedores, visto que há uma grande concorrência entre eles.

Concorrentes menores e com menos lojas físicas, possuem números mais baixos de compras, conseqüentemente o poder de barganha dos fornecedores nesse caso é maior. Esse cenário melhora um pouco quando se considera empresas vindas de um grupo global, mas ainda assim a maioria dos grandes fornecedores possuem sua estrutura independente em cada país e demandam uma grande representatividade local para uma negociação mais vantajosa.

Poder de Barganha dos Compradores: Médio, mas aumentando. Cada vez mais exigente e demandando personalização e um mercado digital, é muito fácil para o consumidor comparar preços e buscar melhores ofertas e produtos. Importante destacar que os consumidores da classe C e D compram o valor da parcela mensal, por não terem uma cultura financeira, aceitam pagar juros para adquirir os bens que desejam.

CONCORRENTES

Casas Bahia: grande player nacional com uma capilaridade em todo o Brasil, grande poder de barganha com os fornecedores e com uma grande linha de crédito para oferecer a seus clientes Casas Bahia é uma popular rede de varejo de móveis e eletrodomésticos do Brasil. Foi

fundada em 1952, em São Caetano do Sul, São Paulo, onde se localiza a matriz. A rede é a maior varejista de eletrodomésticos e móveis do país.

Com mais de 60 anos de atuação no mercado nacional, 57.500 funcionários, a Casas Bahia é uma rede de lojas voltada para a venda de móveis e eletrodomésticos no varejo com foco nas classes C, D e E sendo 26,3 milhões de clientes cadastrados.

A marca Casas Bahia, constantemente citada em pesquisas de lembrança de marca como a mais presente na mente dos brasileiros, abrange por dia cerca de 54.1 milhões de domicílios com TV, anunciando em sete emissoras de TV aberta e em 11 canais por assinatura. As Casas Bahia consegue seu lucro através da maior quantidade de parcelas, com objetivo de deixar o cliente com mais formas e facilidades para pagar, fato que ajuda bastante consumidores de menores classes sociais.

Em 2004 firmou parceria com o banco Bradesco. Até então, as Casas Bahia financiaram cerca de 80% de suas vendas, o que significava na época uma carteira de crédito de R\$ 4,5 bilhões, considerando as vendas de R\$ 6 bilhões de 2003 (em 2006 já eram mais de R\$ 11 bilhões). A maior parte da carteira era financiada com recursos próprios e apenas R\$ 1 bilhão eram captados no mercado financeiro. O funding passou então a receber o reforço do Bradesco: pelo acordo, o banco passou a assumir o financiamento de pelo menos R\$ 100 milhões em vendas por mês. Isso significou na época um aumento quase imediato de 20% nas operações de financiamento ao consumo do próprio banco, que já haviam saltado 38% entre setembro de 2003 e setembro de 2004, atingindo R\$ 15,1 bilhões.

Em 2010 foi fechado um acordo de fusão entre os grupos Pão de Açúcar e Casas Bahia, sendo assim, com o novo acordo, o novo grupo formado passa a se chamar de Via Varejo, onde a captação de recursos ficará por parte da Globex, controladora da rede Ponto Frio.

Nos últimos anos a Casas Bahia tem sofrido com a concorrência das vendas online e com a mudança de comportamento dos consumidores locais que se tornaram mais bairristas buscando marcas locais. No Rio Grande Sul, por exemplo, as 28 lojas do grupo foram fechando gradativamente e em 2009 já não atuava mais no estado.

Havan: empresa em franco crescimento abrindo lojas por todo o Brasil, com um foco muito grande na linha de “cameba” (cama, mesa e banho), apresenta um organograma bem reduzido

de cargos gerenciais e de diretores o que torna mais rápida a tomada de decisões e os custos fixos da empresa.

A Havan Lojas de Departamentos, ou simplesmente Havan, é uma empresa brasileira do setor varejista cuja matriz está instalada em Brusque, no estado de Santa Catarina. A empresa é conhecida pelas suas imponentes lojas com fachadas similares à da Casa Branca e pelas réplicas da Estátua da Liberdade instaladas na frente da maioria das suas filiais.

No início dos anos 1990, a Havan passou a importar tecidos e artigos de baixo valor agregado, para atender ao varejo em todo o Brasil. Em 1999 com a desvalorização cambial fez a Havan definir um novo rumo, passando a atuar no segmento de lojas de departamentos com foco em artigos para o lar, eletrodomésticos e vestuário.

Atualmente a Havan comercializa artigos nacionais e importados no atacado e no varejo. Possui mais de 100 mil produtos (nacionais e importados) à disposição dos clientes, 100 lojas nos estados de Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Pará, Rondônia, Tocantins, Bahia e Pernambuco.

Riachuelo: foco no varejo de moda com uma grande variedade de roupas, sempre estão na vanguarda da moda com as últimas tendências

Riachuelo (também estilizado como RCHLO) é uma rede de lojas de departamento brasileira pertencente ao Grupo Guararapes Confecções. A história da Guararapes teve início em 1947, quando os irmãos Nevaldo e Newton Rocha abriram sua primeira loja de roupas chamada "A Capital", em Natal (RN). Quatro anos depois, a empresa implantou uma pequena confecção em Recife (PE) e adquiriu vários pontos de venda, em um momento em que o mercado de roupas no nordeste começava a se desenvolver.

Foi classificada como a vigésima maior empresa varejista do país em 2012, pelo ranking do Ibevar, sendo que é a terceira maior rede de lojas de departamento do Brasil, atrás somente da holandesa C&A, e da rede gaúcha, Lojas Renner. Em 2013, a empresa empregou cerca de 22.000 empregados e foi eleita a marca de moda mais valiosa do Brasil, avaliada em US\$ 690 milhões, ocupando o 33º lugar da lista das 100 marcas mais valiosas do país, segundo a Brand Finance.

Em 2008, foi feita uma modificação no logotipo com letras em maiúsculas, com cores limpas e com um R estilizado. Em dezembro de 2013, foi anunciado uma nova identidade para a marca e abreviação RCHLO da empresa. O responsável pela mudança comentou sobre a forte influência nas redes sociais na nova marca e acrescentou dizendo: "A abreviação de palavras é muito utilizada".

Desde os anos 80 a empresa busca parcerias com grandes nomes da moda: com Ney Galvão no início dos anos 80, Daslu em 2013, Versace em 2014 e Karl Lagerfeld em 2016.

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE

FATORES ESTRATÉGICOS	PESO (%)	LC	Casas Bahia	Havan	Riachuelo
Disponibilidade de Capital	17	2	4	2	3
Market Share	14	0	4	2	3
Vendas	13	1	5	2	3
Economia de Escala	12	3	4	4	3
Grau Tecnológico	10	2	5	3	5
Inovação	9	0	3	2	4
Qualidade de RH	8	1	3	2	3
Parcerias Estratégicas	8	2	4	3	4
Capacidade de Retaliação	6	1	5	3	4
Restrições Governamentais	3	1	4	2	4
Patentes	0	0	0	0	0
Outros:	0	0	0	0	0
Nota	5	1,36	4,12	2,48	3,46
TOTAL	100%	27,2%	82,4%	49,6%	69,2%

O aporte de capital estrangeiro considerando que o câmbio do dólar esteve favorável nos últimos anos, ajudou a integralizar a disponibilidade de recursos no Brasil. Mesmo não tendo recuperado o ponto de equilíbrio a LC segue normalmente suas operações. De qualquer forma não a ponto de se tornar uma vantagem competitiva.

A empresa ainda não tem uma venda expressiva, se comparada com as concorrentes diretamente, mas, proporcionalmente o volume de vendas é interessante considerando a quantidade de clientes ativos (com compra) e o valor do ticket-médio atual em torno de R\$ 250,00.

Com relação a tecnologia a LC está no mesmo nível técnico das concorrentes devido a um alto investimento para garantir a continuidade da operação e manutenção dos dados salvos. Falta, porém, investimentos em inovação e tecnologia para melhor atuação no mercado digital.

A empresa precisa ainda investir em capital humano melhorando sua contratação e capacitação, buscar parceiros financeiros para dividir o ônus de capital de giro, e junto com demais investimentos melhorar suas vendas e market share.

PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS PRINCIPAIS MARCAS

A LC atua em 3 segmentos de mercado: eletrodomésticos, móveis e vestuário.

No segmento de eletrodomésticos, o líder atual de vendas é a Casas Bahia com 22,8% do mercado, quase o dobro de mercado do segundo colocado Magazine Luíza com 11,3%.

Ponto Frio, Fast Shop e Lojas Cem possuem aproximadamente 4% de market share cada uma.

No segmento de móveis, em 1º lugar, fazendo frente às grandes redes mundiais, está a Via Varejo. Fundada em 2010, após a fusão da Casas Bahia, da família Klein, e do Pontofrio, pertencente ao Grupo Pão de Açúcar, a companhia conta com 966 lojas (fechou 9 pontos desde março), e teve queda de 2% nas vendas em 2016. Em contrapartida, a rentabilidade do grupo cresceu 16,6% no ano passado, na comparação com o ano anterior. Isso mostra que os ajustes e reestruturações feitas pela companhia nos últimos anos têm trazido um efeito positivo em seus resultados.

No segundo lugar do ranking, está o Magazine Luiza que, ao contrário da Via Varejo, registrou crescimento de 13,5% no ano passado. No dia 31 de julho, a companhia reportou os resultados relativos ao segundo trimestre e surpreendeu o mercado com o maior lucro líquido para o período em seus 60 anos de história: R\$ 72 milhões, um crescimento de quase 600% em relação ao segundo trimestre de 2016. O Ebtida aumentou 44%, atingindo R\$236 milhões.

No consolidado do primeiro semestre de 2017, o lucro do Magazine Luiza foi de R\$131 milhões, crescimento de 736% em relação ao mesmo período do ano passado.

No segmento de moda e vestuário as Lojas Renner e a C&A se enfrentam mais diretamente com um pouco mais de 5% de fatia de mercado cada uma. A Riachuelo (RCHLO) possui 4,4% do mercado, enquanto as lojas Marisa e Zara possuem 2,4% e 1,1% respectivamente.

A participação da LC em qualquer um desses segmentos de mercado ainda é inexpressiva. A expectativa de faturamento para 2017 é de 200 milhões de reais, mas isso não coloca em destaque as LC no cenário do varejo nacional. No mercado global a LC é uma das 10 maiores varejistas, mas segundo o ranking da SBVC (Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo) a empresa ainda não figura entre as 300 maiores varejistas do Brasil.

De 2010 para o ano de 2015 a empresa cresceu cerca de 200% a sua carteira de clientes ativos graças a expansão de lojas.

O foco atual da empresa é cortar custos e melhorar a eficiência das lojas atuais, aumentar vendas e melhorar a percepção de marca e conquistar um market share maior nos segmentos em que atua.

SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

No Brasil, os institutos de pesquisa utilizam a segmentação proposta pelo IBGE para sua pesquisa mensal e anual do comércio. O órgão divide o varejo nacional em varejo restrito e varejo ampliado.

O varejo restrito engloba os segmentos de Combustíveis e lubrificantes; Supermercados, hipermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo; Vestuário, calçados e tecidos; Móveis e eletrodomésticos; Artigos farmacêuticos, médicos, ortopédicos e de perfumaria e cosméticos; Equipamentos e material para escritório, informática e comunicação; Livros, jornais, revistas e papelaria; e Outros artigos de uso pessoal e doméstico.

O varejo ampliado inclui todos os grupos de atividades que compõem o varejo restrito e mais os segmentos de “Veículos e motocicletas, partes e peças” e de “Material de construção”.

Juntos os setores movimentam em torno de 2 trilhões de reais por ano.

As LC atuam em dois segmentos do varejo restrito:

- Vestuário, calçados e tecidos:

Em termos gerais, o complexo econômico da moda está inserido nas indústrias têxtil, vestuário, nas indústrias que produzem bens associados, tais como acessórios, perfumes e cosméticos e pode ainda integrar artigos diferenciados, associados a um "estilo" identificável

através de uma marca, que são baseados em diferentes tecnologias e processos de produto, como eletrodomésticos, artigos esportivos, etc. As decisões sobre quais os produtos integram esse universo são determinadas pelas preferências dos consumidores e pela extensão das vendas no mercado.

O mercado da moda pode ser dividido em quatro nichos de características e públicos-alvo prioritários diferentes:

- Alta costura: produtos que possuem alta qualidade de materiais, desenhos e tendências, restritos a diversas condições de venda e, por isso, atendem a um público bastante selecionado.
- Moda luxo: trata-se da moda criada por grandes estilistas e designers, aqueles que ditam as tendências e introduzem inovações, porém é menos exclusiva que a alta costura. Os produtos deste segmento são mais acessíveis, no entanto continuam atendendo a consumidores de alto poder econômico.
- Prêt-à-porter: é a divisão do mercado que representa a popularização da moda. É caracterizada pela produção em massa de roupas bastante padronizadas, mas que ainda guardam certa originalidade, pois as coleções são produzidas por estilistas que tem mais contato com o público e conseguem atender mais rapidamente suas necessidades. Geralmente as marcas elaboram quatro coleções anuais inspiradas pelas tendências introduzidas pelos outros níveis mais altos de moda.
- Moda popular: setor com produtos de menor valor agregado que são elaborados a partir dos modelos de coleções introduzidas anteriormente pelos demais nichos produzidos com matérias-primas de qualidade inferior. Além disso, o ciclo do produto é mais acelerado, sendo apresentadas seis coleções anuais, a fim de manter as receitas de vendas da empresa.

Existem diversos tipos de estabelecimentos de varejo, diferenciados em sete categorias principais: lojas de especialidades, lojas de departamento, supermercados, lojas de conveniência, lojas de descontos, lojas de liquidação e showroom de vendas por catálogo.

O varejo moda no Brasil trabalha principalmente em lojas de especialidades, de departamento e de liquidação. Apesar disso, os hipermercados também se encontram no comércio, embora oferecendo itens mais populares. As empresas mais frequentes no segmento moda brasileiro são as lojas de especialidades, que comercializam linhas restritas de produtos semelhantes.

As lojas de departamento dispõem de produtos mais diversificados, não se limitando apenas à venda de produtos do mesmo segmento de varejo. Muitas negociam roupas, sapatos e itens para casa num mesmo ambiente, classificado em departamentos. Por isso, a tendência é de atuarem em diversos nichos ao mesmo tempo.

O setor é responsável por 10,3% do faturamento do varejo no Brasil.

- Móveis e eletrodomésticos:

O segmento de M&E no Brasil se caracteriza por ofertar os produtos da linha branca (geladeiras, refrigeradores, fogões, lavadoras), portáteis e eletrônicos (mp3, rádios, televisores), móveis (camas, estantes, armários, cozinhas embutidas), produtos de informática, cutelaria e artigos para o lar. Nota-se, portanto, que a maioria das empresas que atuam neste segmento oferta bens complementares aos móveis e eletrodomésticos.

O segmento possui, basicamente, dois canais de distribuição: lojas físicas; e virtuais.

O primeiro é mais tradicional e predominante e contempla a participação de grandes empresas nacionais e regionais, que são de porte pequeno e médio. Em boa medida, a sobrevivência das pequenas e médias regionais está associada à forte ligação com os fatores culturais do consumidor local.

No canal físico de distribuição, os mercados relevantes de atuação podem ser segmentados por municípios, devido a maioria dos consumidores efetuar suas compras no seu município de residência, ainda que possam percorrer alguns quilômetros fazendo pesquisa ou até mesmo recorram aos sítios de pesquisa para formar um padrão de referência sobre os preços.

Diferentemente do varejo de bens não duráveis, a exemplo dos alimentos, no qual os consumidores não percorrem grandes distâncias para efetuar suas compras, uma vez que o custo de oportunidade de deslocamento e de frete tornam não compensatório tal deslocamento. No varejo de bens duráveis, dado o maior valor das compras, o consumidor costuma se deslocar para outros bairros dentro do mesmo município para fazer pesquisa de preços e avaliar condições de pagamento.

O segundo tipo de canal de distribuição é uma alternativa de comercialização usada predominantemente pelas grandes varejistas nacionais ou médias varejistas regionais. Essa modalidade se caracteriza por oferecer preços menores, para compensar os custos de entrega na residência, por pagar menor carga tributária, e por possuir menores custos operacionais. Além disso, o varejo virtual oferece comodidade ao consumidor e a possibilidade de comparar

preços e atributos do produto de forma instantânea, o que impõe novas pressões sob as decisões estratégicas dos varejistas.

Quanto a amplitude, nota-se que as varejistas que atuam no comércio virtual dispõem de uma abrangência nacional e no que tange ao perfil do cliente, ele é tradicionalmente diferenciado, uma vez que dispõe de acesso à internet e computadores. No entanto, nos últimos anos, nota-se que a confluência entre o barateamento dos artigos de informática e os programas de governo para inserção digital têm favorecido o acesso ao mundo digital pelas classes menos favorecidas. Se, por um lado, a possibilidade de compras virtuais, o e-commerce, possibilita um giro mais veloz dos estoques e pode tornar mais rentável a atividade dos varejistas, por outro ela abriu um leque maior de substituições entre os produtos e a escolha de qual empresa o consumidor comprará o produto. Por conta disso, grandes varejistas têm incrementado suas plataformas virtuais para competirem com lojas que atuam apenas nesta categoria, a exemplo da Submarino.com

Além destas lojas, as varejistas de M&E possuem como concorrentes “indiretas” os hipermercados e lojas de departamentos, que possuem seções dedicadas à venda da mesma categoria de produtos. Destacam-se também como concorrentes, as lojas especializadas em produtos eletrônicos e de informática. Pode-se destacar que o grau de substitutibilidade, considerando as possibilidades de escolha entre os diferentes vendedores dos mesmos produtos comprados, muitas vezes, dos mesmos fabricantes, é alta.

Os fabricantes de eletrodomésticos, segmento correlato ao varejo, são grandes empresas multinacionais. Dentre os maiores, com base nos dados de faturamento referentes a 2010 no Brasil, destacam-se a Samsung, Whirlpool, Eletrolux, LG, SIEMENS e Nokia. (Melhores & Maiores, 2011). As seis primeiras empresas detiveram, aproximadamente, 57,6% das vendas totais da amostra considerada, enquanto que 42,4% foram detidas pelas outras empresas. A forma de relacionamento dos varejistas com os produtores de eletrodomésticos impõe que os primeiros busquem cada vez maior porte e atividades correlatas, a exemplo de móveis, para reduzir os custos unitários, uma vez que os fabricantes possuem critérios de negociação quanto a preços, formas de pagamento, e condições de entrega mais favoráveis para aqueles com maiores volumes de compras e capilaridade de lojas, imposição esta que impacta negativamente as pequenas varejistas regionais, que em alguns casos só têm condições de ofertarem móveis.

Segmentos selecionados do comércio varejista especializado	RT (R\$)	%
Eletrodomésticos, equipamentos de áudio e vídeo, instrumentos musicais e acessórios	32.520.146	45,4%
Móveis, artigos de iluminação, peças e acessórios e outros artigos de uso doméstico	24.922.796	34,8%
Equipamentos de informática e comunicação	14.240.512	19,9%
Total	71.683.454	100,0%

Faturamento das empresas do comércio varejista por segmento de atividade – 2009

Fonte: PAC (IBGE)

Os players envolvidos com o segmento de móveis e eletrodomésticos (M&E) estimam suas parcelas de mercado com base nos dados de receita total divulgados pelo IBGE (Tabela 2) e os comparam com o faturamento anual de cada empresa. Considerando a receita total anual (2009) do varejo de móveis e eletrodomésticos de R\$ 71.683.454,00.

Varejista	Faturamento anual (em Milhões - R\$)	Parcela de Mercado
Casas Bahia	15.498.770,00	21,6%
Ponto Frio	4.686.266,00	6,5%
Pão de Açúcar	2.313.734,00	3,2%
Insinuante	2.108.245,00	2,9%
Ricardo Eletro	2.000.000,00	2,8%
Magazine Luiza	4.320.091,00	6,0%
Lojas Cem	1.801.097,00	2,5%
Lojas Colombo	1.378.682,00	1,9%
Outras Empresas	Outras empresas	52,4%
TOTAL	71.683.454,00	100,0%

Fontes: Exame Melhores & Maiores, 2009 / PAC (IBGE), 2009

Segundo estudo feito pela Gouveia de Souza, consultoria especializada em varejo, o número aproximado de lojas do segmento de M&E era 23.598 em 2009, e o número de lojas das maiores varejistas do segmento era de aproximadamente 5.600.

Em decorrência, pode-se concluir que o varejo de M&E no Brasil é extremamente pulverizado, uma vez que um grande número de empresas é responsável pelo faturamento de aproximadamente 52,4% do segmento. Em outras palavras, constata-se a convivência de lojas de grandes redes nacionais com empresas que atuam apenas no âmbito de um estado ou apenas com lojas em um ou mais municípios. A sobrevivência das pequenas empresas regionais se apoia no fator cultural e no conhecimento dos anseios do consumidor local.

ANÁLISE DO COMPOSTO DE MARKETING (4P's)

MARKETING-MIX	LC	Casas Bahia	Havan	Riachuelo
Produto	<ul style="list-style-type: none"> - Portfólio amplo; - Foco: móveis, vestuário e eletrodomésticos; - Estratégia: venda casada; - Marcas terceiras; - Embalagens simples 	<ul style="list-style-type: none"> - Portfólio amplo; - Foco: móveis e eletrodomésticos; - Estratégia: oferta de crédito para a compra; - Marcas terceiras; - Embalagens simples 	<ul style="list-style-type: none"> - Portfólio amplo; - Foco: cama, mesa e banho; e eletrodomésticos; - Estratégia: oferta de crédito para a compra; - Marcas terceiras e próprias; - Embalagens simples 	<ul style="list-style-type: none"> - Portfólio amplo; - Foco: cama, mesa e banho; e vestuário; - Fast fashion; - Marcas terceiras e próprias. - Troca semanal de coleção; - Embalagens simples;
Preço	<ul style="list-style-type: none"> - Preço baixo; - Pagamento através de carnê; - Parcelamento de longo prazo, com 	<ul style="list-style-type: none"> - Preço baixo; - Margem menor de lucro x ganho em escala; 	<ul style="list-style-type: none"> - Preço baixo; - Sonegação de Imposto; - Cartão de crédito Havan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Preço mediano x qualidade superior; - Margem menor de lucro x ganho em escala;

	incidência de juros altos	- Parcelamento com incidência de juros baixos		- Definido por demanda
Praça	<ul style="list-style-type: none"> - Lojas físicas e próprias; - Classes C e D; - SC e PR; - Não há venda pela internet; - Concentração em bairros residenciais; - Operador logístico próprio; 	<ul style="list-style-type: none"> - Lojas físicas e próprias; - Classes C, D e E; - Território Nacional - Internet; - Concentração em bairros centrais; - Operador logístico terceirizado; 	<ul style="list-style-type: none"> - Lojas físicas; - Classes A à E; - Regiões Sul, Sudeste e Centro Oeste; - Internet; - Concentração em estradas; - Operador logístico terceirizado 	<ul style="list-style-type: none"> - Lojas físicas e próprias; - Classes B e C - Território Nacional - Internet - Concentração em bairros e shoppings - Operador Logístico terceirizado
Promoção	<ul style="list-style-type: none"> - Mídia televisiva; - Redes sociais; - Área de cobrança x venda de novo crédito e encartes - Layout: simples e organizado 	<ul style="list-style-type: none"> - Mídia televisiva; - Redes sociais; - Área de cobrança x venda de novo crédito e novos produtos - Layout: simples e departamentalizado 	<ul style="list-style-type: none"> - Mídia televisiva; - Redes sociais; - Área de cobrança, oferta de descontos em novos produtos via e-mail; - Layout: simples e sem departamento 	<ul style="list-style-type: none"> - Mídia televisiva massiva; - Redes sociais; - Remarketing via app - Layout: simples e departamentalizado

PROJEÇÕES DE MERCADO

As previsões para 2017 foram otimistas, ao contrário do ano de 2016. Pelo menos, foram as expectativas dos especialistas da Federação de Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (FecomercioSP). Em novembro de 2017 em uma nova rodada de

consultas do Banco Central a economistas de mercado sobre as expectativas de desempenho dos principais indicadores econômicos em 2017 e 2018, o mesmo otimismo permaneceu.

Um bom indicativo desse cenário positivo foi o aumento de vendas no comércio brasileiro no fim de 2017. Depois de três anos de queda, pôde-se comemorar um Natal de alta nas vendas.

Segundo indicador de atividade do varejo brasileiro medido pela Serasa Experian, de 18 a 24 de dezembro, as vendas nominais (sem levar em conta a inflação) subiram 5,6% em relação ao mesmo período do ano anterior. A entidade diz que o desempenho é o melhor desde 2011.

Segundo a FecomercioSP suas análises indicavam que o cenário econômico negativo de 2016 – com queda de 3,2% no Produto Interno Bruto (PIB), inflação de 6,8%, retração de 6,0% nas vendas do varejo, perda de 3% do PIB Industrial e mais de 12 milhões de desempregados – ficaria para trás.

As projeções para 2017 foram positivas e inspiraram confiança – a Fecomércio-SP previu crescimento de 1,0% do PIB e inflação abaixo dos resultados anuais verificados nos últimos anos. Essas mudanças positivas, já estavam presentes ainda em 2016, como por exemplo com a redução da pressão inflacionária com a redução da desconfiança, por causa da mudança de governo. Com empresários e consumidores mais confiantes, o ambiente político mais consistente, as medidas necessárias para o crescimento puderam ser tomadas mais facilmente, alega a entidade.

Para a Fecomércio SP, isso já foi visto na tramitação da primeira e principal reforma: a PEC 241, sobre o teto de gastos do Governo. Com a mudança de cenário, o Banco Central viu espaço para iniciar processo de redução de juros que não ocorria há quatro anos e a Taxa Selic que estava em 14,25% entre janeiro e outubro encerrará o ano em 13,75%.

Confira na tabela abaixo as projeções para 2017:

Projeções FecomercioSP		
Variável	2016	2017
IPCA	6,8%	5,5%
Selic - Final de Período	13,75%	12,00%
Taxa de Câmbio - Final de Período	R\$ 3,40	R\$ 3,50
Balança Comercial	US\$ 45 bi	US\$ 20 bi
Conta Corrente	- US\$ 20 bi	- US\$ 30 bi
PIB Industrial (% crescimento)	-3,0%	0,0%
Varejo Brasil* (% crescimento)	-6,0%	2,0%
Varejo São Paulo** (% crescimento)	0,0%	1,0%
Massa de Rendimentos SP	-3,5%	3,0%
Massa de Rendimentos BR	-3,5%	2,0%
Volume de Crédito PF	-10,0%	5,0%
Déficit Fiscal Primário (% do PIB)	2,2%	1,4%
Dívida Pública Federal Bruta (% do PIB)	73,0%	75,0%
PIB (% crescimento)	-3,2%	1,0%

Fonte: IBGE, Tesouro Nacional, BCB, FecomercioSP.

*Volume de Vendas (IBGE)

**PCCV (FecomercioSP)

Para 2018 em diante as expectativas são ainda mais otimistas. O Instituto Nilsen espera uma retomada do crescimento da economia brasileira e do consumo de bens e serviços a partir de 2018. Para 2016, a projeção média para o Produto Interno Bruto foi de queda de 3,3%. Os analistas do mercado financeiro seguem melhorando suas percepções para o desempenho da economia e elevaram a projeção para o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) para 2017 de de 0,50% para 0,73%. Para 2018, a previsão anterior de crescimento do PIB de 2,0% é que agora o PIB cresça 2,5%. "A expectativa é que em 2018 a economia volte a crescer, assim como o consumo. E o varejo precisa estar atento para as mudanças que vêm ocorrendo, para estar preparado no momento da retomada", afirmou Tatiene Vale, analista de mercado da Nilsen.

As quedas da inflação e da taxa de juros, podem ser consideradas os mais importantes indicadores imediatos da recuperação da economia em 2017 continuidade em 2018. A interação de ambos possibilita efeitos multiplicadores positivos sobre outros segmentos como: empregos, massa de salários, poder de compra e consumo agregado, impactando o varejo.

Aos fatores já mencionados, acrescenta-se melhorias significativas associadas a variáveis específicas em condições de impactarem a economia brasileira, como:

- a) superávit da balança comercial e crescimento da corrente de comércio;
- b) elevação das Reservas Cambiais/estoque de divisas no Banco Central;
- c) entrada crescente de Investimento Estrangeiro Direto-IED, elevando oferta interna de dólares, ou via privatizações, ou ampliação da participação do capital externo em empresas nacionais, ou pelas vantagens comparativas (até mesmo cambiais) que beneficiam investidores do exterior;
- d) controle da Dívida Externa, que permite efeitos multiplicadores sobre o varejo;
- e) maior oferta de dólares no mercado mundial, importante para estabilidade cambial;
- f) crescimento médio mensal do índice BOVESPA no mercado de ações;
- g) redução do Risco-país abaixo de 300 pontos, indicando redução da média anual para o equivalente ao período 2010-2014. Se menor o risco-país, maior a confiança dos investidores, quanto a capacidade de pagamento das dívidas pelo país devedor;
- h) manutenção da taxa de juros pelo Federal Reserve Bank (Banco Central) dos EUA.

Dificuldades recentes nas contas do setor público, em 2017, nos três níveis de governo (federal, estaduais e municipais), em especial no 1.º semestre, atuaram como fatores restritivos ao Consumo do Governo e Formação de Capital Fixo, afetando o Consumo de Famílias em regiões com atrasos nos pagamentos. Alternativa em relação ao capital fixo é a implementação de “parcerias público-privadas-PPP”, pelas quais parcela dos gastos em investimentos são assumidas pelo setor privado, permitindo melhorar infraestrutura. Ao governo caberia estabelecer contratos que expressassem, sob regulamentação, as obrigações e compromissos dos contratantes, a serem acompanhados por agências reguladoras. Ainda, os contratos com grupos econômicos e investidores do exterior podem se revelar adequados para suportarem parte das despesas de investimento interno, voltados ao custeio de programas de inovações e modernização tecnológica. Sendo mantida a elevação do Consumo das Famílias e do Investimento Interno, haverá repercussões no varejo e aquecimento multiplicador na demanda agregada, gerando condições para consolidação de mudanças. Ter-se-á então espaço para guinada da fase recessiva anterior para início da estabilização necessária à superação das contenções econômicas do país.

CAPÍTULO 5: CONSUMIDORES

PERFIL DO CONSUMIDOR

As Empresa LC mantém foco em atendimento Pessoa Física;

Seus clientes foco são os pertencentes às classes C e D;

Segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) as classes sociais no Brasil estão divididas na seguinte maneira:

- Classe A = Renda mensal de 20 salários mínimos ou mais;
- Classe B = Renda mensal de 10 a 20 salários mínimos;
- Classe C = Renda mensal de 04 a 10 salários mínimos;
- Classe D = Renda mensal de 02 a 04 salários mínimos;
- Classe E = Renda mensal de até 02 salários mínimos.

As classes C e D estão em sua maioria constituídas por pessoas com um nível baixo e médio de educação, porém com acesso intenso a informação, principalmente pelos meios de comunicação e a internet.

O mercado de baixa renda no Brasil já demanda bastante atenção das empresas, mais ainda após planos e incentivos do governo que fizeram com que estas classes tivessem maior poder de compra ao longo dos anos. Atualmente, esta parcela da população é quem possui em números totais mais contas em bancos e cartões de crédito e possui um potencial de consumo de R\$ 1,35 trilhões.

Segundo o IBGE clientes da classe C e D hoje correspondem a mais da metade da população brasileira e estão cada mais vez mais presentes no mercado consumidor, este se deve principalmente às facilidades nas formas de pagamento encontradas, tais como financiamentos, linhas de créditos, cartões de crédito, planos de fidelidade, boletos bancários que permitem o parcelamento de compras em pequenos valores, entre outros.

São clientes que estão procurando condições de vida mais favoráveis, com consumo de bens duráveis, produtos de melhor qualidade e investimentos em educação.

Fatores importantes nestas classes é que os consumidores que a ela pertencem primeiro atendem às suas necessidades mais importantes (ex: alimentação, moradia), são também consumidores que realizam pesquisas de preços para adquirir novos produtos.

NECESSIDADES E DESEJOS DO CONSUMIDOR

As classes C e D planejam compras para suprir necessidades, realizações e desejos pessoais, porém levam em consideração apenas a autorrealização sem planejamento financeiro.

Em uma pesquisa realizada pelo Boa Vista SCPC em parceria com o programa Finanças Práticas mostra que 85% dos consumidores da classe C entrevistados têm o costume de controlar o quanto ganham e gastam no mês. Dos consumidores que costumam controlar o orçamento, 79% avaliam o quanto do orçamento já está comprometido até o pagamento da última parcela antes de efetuarem uma nova dívida. 94% realizam pesquisa de preço antes de uma compra, e 72% levam em consideração se o valor da parcela caberá no orçamento.

Na autopercepção sobre os hábitos de consumo, 54% da classe C declaram-se equilibrados, 12%, econômicos e 27%, consumistas. As mulheres e os consumidores sem filhos são os que se declaram mais consumistas, com 35% e 29% das menções, respectivamente. Questionados sobre as taxas de juros cobradas nos parcelamentos, 58% dos respondentes da pesquisa afirmam ter conhecimento disso em cada compra e 66% consideram mais importante a taxa de juros do que o valor da parcela (34%). A empresa Booz Allen constatou que, devido às restrições de renda, o segmento de consumidores emergentes demonstra maior racionalidade nas compras, segundo a empresa, ao contrário do que muitos podem pensar, os consumidores emergentes não têm olhos apenas para baixo preço e baixo custo; as marcas líderes são objeto de seu desejo e são adquiridas na medida do possível, sobretudo nos alimentos básicos.

HÁBITOS DE USO E ATITUDES DO CONSUMIDOR

Este é um grupo que não quer apenas produtos baratos e com durabilidades menores, mas sim querem suprir seus anseios, desejos e vontades. Sabemos que o comportamento de compra do consumidor é bastante influenciado por aspectos culturais e sociais, como hábitos, valores e estilo de vida.

Clientes das classes C e D tem hábito de pechinchar em suas compras.

Estes consumidores têm por características realizar compras na região onde moram, passam ou trabalham. São consumidores que estão passando por um momento que o que querem é

a inclusão, fazer parte do “consumo, logo existo”. Eles querem ser respeitados, atendidos e valorizados no momento do consumo, são consumidores cada vez mais exigentes pois percebem cada vez mais o poder de compra em suas mãos e com isso passam a exigir qualidade, preço, estrutura e atendimento.

Esta mudança está proporcionando as classes mais baixas um estilo de compra cada vez próximo ao da classe média.

Segundo pesquisa do Fecomércio observa-se que os integrantes da classe C gastam mais do que os consumidores da classe A quando o assunto é beleza (cabeleireiros, manicure, pedicure), ou seja, enquanto a classe A gasta R\$ 3 bilhões anuais com este segmento a classe C gasta a gigante quantia de R\$ 11,8 bilhões anuais.

As marcas que têm maior notoriedade para esse consumidor – maior visibilidade na mídia e maior aceitação no grupo de referência – desempenham importante função no processo de consumo. (BARROS, 1997).

Observa-se que os clientes das classes C e D são os mais atingidos pela crise econômica que o país atravessa, mas mesmo assim estes clientes não diminuíram o número de visitas nos pontos de venda, mas o tíquete médio de suas compras este sim diminuiu.

PAPÉIS DE COMPRA

As classes C e D contam cada vez mais com a participação do público feminino. Estas estão cada vez mais presentes no mercado de trabalho e que possuem em muitas famílias o poder de decisão das compras, desde as compras de rotina como supermercados e gastos pessoais até viagem de família e roupas do marido e filhos.

Os novos jovens destas classes sociais também movimentam este mercado consumidor, pois com um nível de escolaridade maior, não se limitam mais às compras em lojas do seu bairro e se utilizam de acessos a internet e via celulares para adquirirem produtos de alta qualidade, aproveitando de novas formas de pagamento e parcelamento.

Considerasse também que nestas classes a família tem forte participação nas decisões de compra, são consumidores que supervalorizam o mundo da casa e da família.

CAPÍTULO 6: POLÍTICA COMERCIAL

UNIDADE 5: REMUNERAÇÃO, AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E MOTIVAÇÃO

Análise Crítica 5.1 Remuneração

O modelo estrutura por meio de cargos, escolhido para definição do plano de carreira da empresa segundo Pontes (2015) advém do próprio plano de cargos e salários. Isso possibilita ao colaborador um crescimento mediante o exercício de novos cargos conforme o organograma da empresa. Um ponto de atenção importante que deve ser considerado é que geralmente as promoções nesse modelo estão atreladas a certo número de vagas o que pode retardar o crescimento profissional do colaborador depois de certo nível.

Como pontos positivos podemos destacar que o colaborador tem aberto seu caminho de desenvolvimento e será de sua responsabilidade buscar a melhora na sua qualificação profissional.

Com as promoções os colaboradores devem receber novas atividades e mais complexas para justificar a nova atividade e essa estrutura é bastante utilizada por empresas que buscam melhorias na qualidade, produtividade e flexibilidade, motivo pelo qual foi sugerida essa estrutura para a empresa LC.

Com relação aos níveis de vendedor I, II e III a possibilidade de crescimento profissional só depende do colaborador e para os cargos de gestão aí já dependerá também da oportunidade de vaga aberta para promoção.

Considerando de forma superficial para Oliveira (2013) existem dois tipos de salários: o nominal e o global. O salário nominal é o que está registrado no contrato de trabalho e na carteira de trabalho do colaborador sem as bonificações. Já o salário global ou remuneração é a soma do salário nominal mais as bonificações.

Foi sugerido a empresa LC uma remuneração de salário fixo mais variável pois em concordância a Chiavenato (2015) a remuneração tradicional (salário nominal) tende a não motivar os colaboradores já que os salários são iguais e os desempenhos são desiguais. Com isso a remuneração variável é a parcela da remuneração total que será paga periodicamente conforme definição da empresa. Isso permite à empresa definir os percentuais ou valores a

serem pagos bem como os cargos que irão receber. Outros fatores positivos da remuneração variável são: o colaborador só ganha a comissão caso atinja seu resultado e com isso a empresa está tendo maiores lucros, não pressiona os custos da empresa pois está atrelada ao sucesso do colaborador e por esses fatores ela se torna autofinanciada com o aumento de produtividade e redução de custos.

Ainda segundo Chiavenato (2015, pg. 97) “A condição fundamental para a implantação da remuneração variável é a existência de uma estrutura de cargos e salários na empresa que sirva de base para o sistema”.

Adicional a remuneração variável requer quatro aspectos básicos:

1. A empresa deve ser voltada para um planejamento estratégico por objetivos, que deve ser criado de forma participativa, democrática e envolvente. Os objetivos devem ser criados pelos funcionários, para que tenham suas metas e os objetivos devem ser direcionados às necessidades do negócio. Deve existir uma interação entre as partes e não somente um esquema de regras e normas.
2. O processo deve ser simples e estar claro a todos os envolvidos para que permita um melhor acompanhamento, analisando de forma objetiva e quantitativa o resultado da organização, das unidades e dos colaboradores.
3. Deve ter flexibilidade que permita ajustes sempre que necessário.
4. Transparência nos critérios de premiação, garantir que todos os envolvidos conheçam as “regras do jogo” e estão de acordo.

Com esse entendimento é possível aprofundar mais no tema já que Wood Jr (2004) coloca de forma geral, as alternativas podem ser classificadas em dois grandes grupos: remuneração variável de curto prazo e remuneração variável de longo prazo.

A remuneração variável de curto prazo sempre será um incentivo relacionado ao atingimento de resultados em um período determinado sempre sendo limitado a um ano fiscal. No caso da empresa LC o critério para análise do cumprimento das metas é a venda semanal menos as devoluções. Também é definido o valor de venda semanal por loja sempre considerando a venda do mesmo mês no ano anterior, mais um percentual de crescimento (definição do negócio) e inflação acumulada no período. Ainda segundo Wood Jr (2004) a remuneração de curto prazo reforça o trabalho de equipe, melhora a coordenação das equipes e resultados, permite um novo horizonte sobre o negócio e o sistema da empresa, prima pela redução de

custos, incentiva a inovação, ajuda na quebra de paradigmas e aumenta a pressão por parte dos colaboradores de sistemas de gestão mais eficazes.

Já a remuneração variável de longo prazo é um incentivo relacionado ao atingimento de objetivos que garantem a continuidade do negócio, valorização da empresa e retenção de capital intelectual. As principais formas são bônus com pagamentos de longo prazo e participação acionária. Pelo momento atual que a empresa LC está passando e por sua estrutura pequena essa modalidade ainda não tem como ser aplicada.

Vale ressaltar que o sistema de remuneração é um sistema de apoio, suas atividades são meios e não fim. Por isso é fundamental que o sistema seja simples de manter e de usar.

Ainda sobre a construção de um modelo de remuneração variável Wood Jr (2004) evidencia: É necessário que a empresa e os colaboradores tenham claro o que será avaliado e o que necessita ser melhorado, quais serão os indicadores de desempenho e como serão medidos e através de qual ferramenta e como o desempenho será recompensado. Nesse caso a empresa LC adota o relatório semanal de vendas por vendedor como o principal indicador para a meta.

Wood Jr (2004) destaca os seis passos para a construção de um sistema de remuneração estratégica, que são:

1. É necessário realizar um diagnóstico de forma estruturada da empresa para entender melhor a complexidade organizacional envolvida. Com isso esse diagnóstico em um primeiro momento deve conter uma análise referente à estratégia e o contexto competitivo que a empresa está envolvida. Aprofundar no estilo gerencial com o intuito de compreender a cultura organizacional, como os processos de decisão ocorrem, gestão das equipes e a resistência ou apoio às mudanças. Também se faz necessário reconhecer qual o modelo e tipologia da Estrutura. Posterior a essa análise é necessário confrontar o modelo atual de remuneração com as áreas de oportunidade identificadas para suprir as mesmas.
2. O diagnóstico não deve ser apenas estático, deve ter um sentido mais amplo, de construir um retrato profundo, resgatando a história da empresa onde deve ser analisado o passado, presente e futuro. Para isso algumas perguntas devem ser realizadas: Qual será o resultado das definições estratégicas? Quais os pontos aderentes e os críticos para garantir a realização do planejamento futuro? Qual o

estilo gerencial que deve permanecer e que estilo deve mudar? Como está ocorrendo a mudança da estrutura organizacional da empresa?

3. Nesse passo o diagnóstico empresarial irá apoiar a definir qual o modelo de remuneração será utilizado. Com isso devemos considerar alguns princípios que relacionam o impacto com o modelo de remuneração adotado: Visando apoiar a cultura empreendedora, deve ser adotado uma forma de remuneração por desempenho em todos os níveis da empresa, para gerar um impacto positivo a remuneração variável deve ter grande participação na remuneração total, utilizar a flexibilidade da remuneração variável em ciclos de sazonalidade para apoiar na diminuição do *turnover* da empresa. A empresa deve ter ganhos em produtividade, redução de custos, aumento das inovações e consequentemente os colaboradores terão uma média salarial maior como resultado do trabalho. O
4. pacote de remuneração variável deve ser ajustado para cada setor que será implementado buscando suas particularidades e o perfil da remuneração variável deve estar de acordo com o perfil de colaboradores que a empresa deseja contratar e reter.
5. Nesse passo será realizado um confronto entre o modelo ideal de remuneração da empresa contra as características da organização. Esse confronto tem a finalidade de buscar incoerências e com isso adaptar o sistema, para que isso ocorra algumas perguntas devem ser realizadas: Está coerente internamente o sistema? O sistema a ser adotado está alinhado com a estratégia da empresa, o estilo gerencial e estrutura da empresa? O sistema está apto a trabalhar com os demais sistemas de apoio da empresa? Como o sistema irá facilitar ou criar dificuldade para a elaboração da estratégia da empresa? Como o sistema irá facilitar ou criar dificuldade com as mudanças organizacionais?
6. A implantação do sistema de remuneração estratégica deve ser realizado considerando os seguintes passos: deve ocorrer um planejamento dos objetivos e etapas do cronograma das ações para que fique bem claro a todos os envolvidos, realizar um treinamento de todos os líderes para a implementação e a operacionalização do sistema, definir especialistas em cada departamento do sistema de remuneração para que sejam facilitadores e possam apoiar a equipe, informação de como o sistema irá gerar as informações e todos serão avaliados.

7. Estar atento às evoluções e as melhorias contínuas que deverão ser realizadas no sistema bem como quando deverão ocorrer. O mais importante é ressaltar que o sistema de remuneração estratégica deve sempre estar sendo avaliado e em processo de evolução.

Política Comercial 5.1 Remuneração

A empresa adota a remuneração de salário fixo mais variável para os profissionais da área comercial.

O foco da empresa é o volume de vendas e toda semana a loja recebe sua meta mensal onde sempre é analisada a mesma semana do ano anterior mais a inflação do período e o percentual que a empresa deseja crescer no período para chegar no valor da meta semanal atual. Esta meta o Gerente Comercial tem a função de distribuir entre os vendedores onde cada um será acompanhado individualmente.

Para controlar a qualidade nas vendas, caso algum cliente realize uma devolução de mercadoria, esse valor entra negativo no resultado do vendedor.

O colaborador que atingir de 100% a 110% da meta irá receber comissão de 1%. De 110% a 120% da meta irá receber comissão de 2%. Acima de 120% da meta irá receber comissão de 3%. Para efeito de cálculo sempre considerar o valor vendido em reais menos os valores de possíveis devoluções ocorridas no período. Também se faz necessário criar um plano de carreira para apoiar na forma da remuneração e assim ficar claro para todos os critérios que serão utilizados e o modelo sugerido é o da Estrutura por meio de cargos.

Análise Crítica 5.2 Avaliação de Desempenho

Para podermos entender melhor o conceito de avaliação de desempenho se faz necessária uma reflexão sobre as mudanças nas organizações nos últimos tempos. Segundo Pontes (1999) a globalização exigiu das empresas uma busca pela competitividade para que as mesmas pudessem sobreviver no mercado. Para isso se faz necessário uma reestruturação profunda, novos conceitos menos verticalizados (flexibilidade), qualidade, produtividade e

superação das expectativas do cliente com relação ao produto ou serviço entregue. Em algumas empresas foi necessário diminuir o quadro de funcionários para manter a operação com lucro. Vale lembrar que foi nesse momento que o conceito de reengenharia ganhou importância pois era o momento de fazer tudo melhor com menor custo.

Antes das mudanças iniciarem as organizações eram verticais, orientadas para o poder, com conceitos rígidos e usavam informações sistêmicas para melhorar a eficiência e gerar ganho de escala. Lembrando que esse modelo exposto é muito similar a cultura da empresa LC. Já com a mudança as empresas começaram a se tornarem mais horizontais, com maior flexibilidade e com as unidades trabalhadas como centro de negócios.

Com todo esse cenário surge uma ferramenta para apoiar nesse processo que é a avaliação de desempenho. Iremos tratar primeiramente a avaliação de desempenho com foco em competências. Para Leme (2006) existem algumas etapas básicas da Gestão de Competências que são mapear as competências organizacionais, mapear as competências de cada função e avaliar as competências dos colaboradores individualmente. Dessa análise podemos enfatizar a importância do *CHA* (conhecimento, habilidade e atitude) como sendo o pilar das competências.

Leme (2006, pg. 3) conceitua que “O Conhecimento é o saber, o que aprendemos nas escolas, universidades, nos livros, no trabalho, na escola da vida. Sabemos muito, mas não utilizamos tudo o que sabemos”.

Para Leme (2006, pg. 3) “A Habilidade é o saber fazer, tudo que utilizamos dos nossos conhecimentos no dia-a-dia”.

Ainda para Leme (2006, pg. 3) “a Atitude é o que nos leva a exercitar nossa habilidade de um determinado conhecimento, pois ela é o querer fazer”.

Aqui vale ressaltar uma frase muito utilizada dentro da LC que é: se o colaborador não sabe o gestor ensina; se o colaborador não pode o gestor ajuda; agora se o colaborador não quer aí não tem o que fazer. Daí a importância da atitude.

Outro ponto importante para ser analisado é que somente o *CHA* não é suficiente para uma análise de competências, é fundamental agregar uma análise do que efetivamente cada colaborador está entregando. Para que isso ocorra com maestria é necessário que os gestores atuais levem em consideração que as pessoas são diferentes, parece algo óbvio mas que nem sempre na prática percebemos que é colocado em ação. Segundo Bergamini (2012) o

processo de conhecimento inicia de forma introspectiva, por uma análise voluntária de si mesmo, para entender como se é e por que se é de determinada maneira. Somente após essa análise teremos condições de entender as diferenças individuais de cada um em relação aos demais.

Isto para Bergamini (2012, pg. 19) “significa conhecer, por exemplo, qual o grau de dificuldade que se sente diante de determinada tarefa, quais atividades realizamos com maior facilidade, diante de que situações se é atingido emocionalmente e de que tipo são essas emoções, que objetivos são perseguidos e qual grande projeto de vida se tem”.

A LC para esse processo utiliza a conversa semanal que tem a finalidade de entender um pouco mais do colaborador na esfera pessoal, saber de sua família bem como saber seus desejos tanto pessoais como profissionais.

Com essa análise fica evidente que as pessoas não fazem as mesmas atividades pelos mesmos motivos, isso possibilita ao gestor encontrar a melhor forma de trabalhar com cada colaborador.

Leme (2006) comenta sobre algumas regras básicas para a empresa ter um modelo de avaliação de desempenho:

- É fundamental iniciar pelo empenho, estabelecendo as regras do jogo e definir as formas de avaliação. Para isso é fundamental que o colaborador saiba exatamente o que a empresa espera dele.
- É necessário que exista um período razoável entre a instalação de um processo e a avaliação do mesmo. Isso é fundamental para que o colaborador possa entregar o resultado esperado e também é importante deixar claro que durante esse prazo o processo estará sendo observado para apoiar no sucesso da atividade.
- É preciso que fique claro aos colaboradores qual o resultado esperado e como o mesmo será avaliado. Para que isso ocorra de uma forma positiva se faz necessária a participação dos colaboradores na definição dos objetivos que serão o escopo da avaliação futura.
- Todos os critérios de avaliação devem ser objetivos e mensuráveis e para maior credibilidade é fundamental o conhecimento profundo do avaliador não só teórico mas também prático dos pontos avaliados.

- Toda avaliação deve ter apresentada o resultado e deve ser usada como parâmetro para buscar a melhoria do processo e do colaborador.
- A empresa necessita ter maturidade para não descarregar vários objetivos inalcançáveis e irreais, já que a tendência da maioria dos colaboradores é aceitar tudo que é solicitado e com o passar do tempo e o não cumprimento dos objetivos o colaborador tende a ficar desmotivado.

Após ter o modelo de avaliação definido é necessário entender a figura dos avaliadores. Para Bergamini (2012) os avaliadores são todas as pessoas que direta ou indiretamente estão envolvidas na operação para detectar diferenças individuais de comportamento. Com isso a avaliação ocorre numa relação de troca e se distribui por toda a equipe, atingindo desde o avaliado até aqueles com poder de decisão da empresa. Também devemos considerar que tanto o avaliado como o avaliador são seres humanos e estão sujeitos a erro e aí entra o trabalho em equipe para focar o resultado sempre para o crescimento profissional de todo o grupo.

Outro conceito que deve ser analisado é a avaliação por objetivos. Segundo Pontes (1999) a avaliação por objetivos é um método da administração por objetivos e que procura o comprometimento de todos os envolvidos no processo através de um ambiente de trabalho agradável, comunicativo e produtivo.

Esse processo ocorre diretamente entre o líder e o colaborador onde é realizado um acordo em relação aos objetivos a serem atingidos pelo funcionário em um determinado período de tempo. Após os objetivos serem definidos o colaborador e o líder planejam quais as ações que serão realizadas bem como a forma. É fundamental que o gestor tenha sensibilidade de escolher a melhor forma de liderança com cada colaborador para ter seu resultado potencializado. O próximo passo a ser alcançado é o gestor acompanhar as atividades e realizar reuniões periódicas para validação dos resultados. Caso o resultado seja positivo o gestor deve reconhecer e reforçar positivamente o colaborador. Em caso do resultado não ser o esperado é necessário que o colaborador esteja disposto a mudar suas atitudes e junto com o líder busquem alternativas para contornar os obstáculos e com isso ter o resultado esperado. Para Pontes (1999, pg 86) “O mais importante é a aplicação correta da metodologia e não o preenchimento de formulários”.

Essa interpretação é fundamental para a LC já que muitas vezes a preocupação dos colaboradores está em cumprir os processos e não com a qualidade dos mesmos, por isso pode ocorrer de um vendedor cumprir todos os processos mas não atingir sua meta de vendas.

Outro fator que está diretamente ligado para o sucesso da avaliação por objetivos é a cultura organizacional da empresa.

Segundo Pontes (1999) as empresas que obtêm sucesso com essa avaliação são as que permitem liberdade de trabalho, participação ativa dos colaboradores, ética, valorização e desenvolvimentos dos colaboradores.

Em um ambiente como o citado acima, fica mais fácil estimular os colaboradores em busca de maiores conhecimentos, estimular a desempenharem novas atividades, tudo buscando aumentar seus resultados e conhecimentos.

Com isso podemos analisar que a empresa LC utiliza os dois métodos de avaliação em momentos distintos do trabalho do gestor com o colaborador. Conforme mencionado anteriormente o gestor é obrigado realizar uma conversa semanal para entender, conhecer melhor e buscar alternativas de desenvolvimento do colaborador (*CHA*), nesse momento o gestor está focado na avaliação por competência. Já no momento que o gestor vai trabalhar o resultado da loja com o colaborador, das metas semanais de venda e cumprimento dos principais processos o gestor está adotando a avaliação por objetivos, já que irá realizar um plano de ação especificando o status atual do problema, onde se espera chegar, o que será feito para o atingir o resultado, quando é o prazo para término do objetivo e como será realizado o acompanhamento por parte do Gestor durante o período acordado.

Essa mescla dos processos de avaliação entendo como positiva pois são formas distintas de reconhecer melhor os colaboradores e buscar ferramentas de desenvolvimento para os mesmos. Ao mesmo tempo esse cenário faz com que o gestor tenha que utilizar do modelo de gestão situacional, já que em um momento estará trabalhando no desenvolvimento de competências e em outro momento estará realizando plano de ação com objetivos claros de resultado. Também deverá ter sensibilidade para identificar em que nível de maturidade cada colaborador está para trabalhar de forma personalizada.

Com isso fica possível identificar quais colaboradores realmente estão realmente comprometidos e preocupados em se desenvolver e crescer com a empresa dos colaboradores

que estão na empresa “só pelo salário”. Todo esse cenário deixa mais evidente a meritocracia e isso é fundamental para as promoções e motivação da equipe.

Política Comercial 5.2 Avaliação do Desempenho

Para efeito do cálculo da comissão será avaliada a informação sistêmica do valor total vendido na semana menos o valor das devoluções (caso tenha ocorrido alguma). Com base em seu resultado semanal no quadro de produtividade o vendedor será qualificado como estrela vermelha quando seu resultado é inferior a 100% da meta. Estrela azul quando atinge 100% da meta. Estrela dourada quando passa dos 100% da meta. Essa lógica também é utilizada para avaliar a filial e consequentemente o Gestor Comercial. Essas informações podem ser acompanhadas pelo Gestor Comercial “on line” e o fechamento é realizado todo sábado a noite. Com relação às devoluções é possível analisar a qualidade das vendas, pois se um vendedor apresentar muitas devoluções é um sinal de que não está entendendo as necessidades dos clientes ou somente está “tirando o pedido”.

O colaborador que por três meses seguidos tiver resultado estrela vermelha está sujeito a troca de departamento no intuito de apoiar e melhorar seus resultados. Esse colaborador é responsabilidade do Gestor Comercial identificar onde estão as áreas de oportunidade e qual o plano de ação para melhoria. Para isso existe a folha de treinamento e a conversa semanal onde fica fácil mensurar o resultado com o treinamento pois não tem sentido um colaborador ser estrela dourada com baixo rendimento no treinamento e nem ser uma estrela vermelha com excelente resultado no treinamento. Também é possível entender o momento que o colaborador está vivendo tanto pessoal como profissional com a conversa semanal. Ademais é necessário cruzar a informação do cumprimento dos cursos obrigatórios e das clínicas de conhecimento.

A avaliação do vendedor é do Gerente Comercial e a avaliação do Gerente Comercial é responsabilidade do Gerente Geral de Loja. Como padrão da empresa é analisado as folhas de treinamento, as conversas semanais, presença nos cursos e o resultado de vendas.

As avaliações devem ser realizadas semanalmente e durante o processo de “gerência circulante” o Gestor Comercial pode aproveitar para passar informações importantes para a equipe, e orientações para melhor desempenho das vendas.

Análise Crítica 5.3 Motivação

Para Clegg (2002) o termo motivação pode ter muitos significados que irão depender diretamente da posição ocupada em cada momento. De acordo com o dicionário, seu significado importa em dar motivação ou incentivo a outra pessoa. Considerando que estou motivando uma pessoa podemos compreender que é por um bom motivo, mas devemos tomar cuidado de como na ponta receptora do incentivo essa atitude está sendo recebida, pois pode ser confundida com manipulação. No caso da manipulação pode ficar intrínseco a imposição de um comportamento específico mediante a imposição alheia. Segundo Clegg (2002, pg. 3) “parte das técnicas de motivação prega que é um jogo em que todos ganham no final”.

Para obtermos um resultado profundo e de longo prazo, a motivação deve representar algo mais que será benéfico para todos os envolvidos. É evidente que a figura do motivador está esperando algo em troca, mas isso nada mais é do que melhores resultados e consequentemente o crescimento profissional e pessoal de todos os envolvidos.

Antigamente as empresas faziam com que seus colaboradores percebessem que eram parte de uma engrenagem, descrições de cargos, números e pontuações que demonstravam o valor relativo do mesmo para a empresa.

Atualmente já está claro que os indivíduos são únicos e com isso devem ser tratados de forma diferente, cabendo ao gestor identificar o que faz “brilhar os olhos” de cada colaborador.

Para uma melhor compreensão temos os cinco estágios que são as necessidades psicológicas básicas de Maslow:

- Segurança.
- Necessidades sociais.
- Estima.
- A lei do mais forte.

- Auto realização.

Realizando essa análise para podermos trabalhar com motivação, precisamos garantir que as necessidades básicas de cada colaborador estejam sendo supridas. Uma forma dessa análise ocorrer dentro da LC é no momento da conversa semanal do gestor com cada colaborador de sua equipe.

Ainda segundo Clegg (2002) existem atualmente vários estilos de motivação, que podem ser descritos como *coaching*, aconselhamento, transformação e *mentoring*.

Clegg (2002, pg. 15) “o *coaching* faz uma abordagem específica a respeito de fazer um baixo-realizador se destacar ou ajudar alguém que simplesmente não possui a experiência necessária à boa execução de alguma tarefa”. Para que o *coaching* apresente resultados é fundamental que o “*coach*” domine todos os requisitos do trabalho e também esteja apto a identificar as áreas de oportunidade e fortalezas de cada colaborador. Neste momento o treinador deve incentivar o colaborador a chegar às respostas. Para isto pode responder uma pergunta com outra: “você nesse caso que decisão tomaria?”. No caso do colaborador ainda não ter maturidade suficiente para chegar a resposta sozinho o treinador deve conduzir para que chegue a resposta sozinho, isso irá proporcionar um amadurecimento.

Tendo identificado as áreas de oportunidade do colaborador o treinador deve realizar o aconselhamento. Nesse momento é importante compreender porque o colaborador pensa e age da maneira identificada e tomar muito cuidado com as influências externas.

Outra forma de trabalhar a motivação dos colaboradores é através do *mentoring* que consiste em que o gestor seja divulgador de ideias e pensamentos alheios. Pode ser sugerido diversas maneiras do colaborador agir diante de cada situação e maneiras de avaliar os possíveis resultados.

Para um melhor entendimento do tema, temos dois tipos de motivação que são a intrínseca e a extrínseca.

Pink (2010) relata um estudo que foi realizado onde foram observadas crianças de uma classe do pré escolar por vários dias e identificaram aquelas que em seu tempo livre passavam desenhando. Essas crianças foram divididas em três grupos.

O primeiro grupo era da recompensa esperada, onde era mostrado a cada criança um certificado de “bom desenhista” enfeitado com uma fita azul e nome da criança e perguntavam se as crianças queriam desenhar para ganhar o certificado.

O segundo grupo era da recompensa inesperada, os pesquisadores apenas perguntavam as crianças se elas gostariam de desenhar, caso a resposta fosse positiva ao final da sessão as mesmas recebiam o certificado de “bom desenhista”.

O terceiro grupo era sem recompensa, os pesquisadores perguntavam às crianças se queriam desenhar, sem prometer certificados no início ou dar prêmios no final.

Durante a observação das atividades os pesquisadores puderam constatar que as crianças pertencentes ao grupo recompensa inesperada e sem recompensa desenhavam da mesma forma e com igual contentamento, enquanto as crianças do primeiro grupo que passaram esperar e depois ganhar uma premiação, demonstraram interesse menor e passaram muito menos tempo desenhando. Com isso vale ressaltar que não foi a recompensa que fez o interesse das crianças diminuir. Foi observado que quando elas não esperavam uma recompensa o fato de serem premiadas exerce pouco efeito sobre a motivação intrínseca. Somente a recompensa condicionada de se fizer isso ganha aquilo surtiu efeito negativo. Isto ocorre pois quando existe uma recompensa condicionada o sentimento que gera é de perda de autonomia, e isso tende a desmotivação.

Segundo Pink (2010, pg. 34) “usamos recompensas na expectativa de obter o benefício de estimular a motivação e o comportamento, porém, ao fazê-lo, incorremos, em geral, num custo não intencional e velado de minar a motivação intrínseca da pessoa em relação à atividade”. Vale ressaltar que Pink (2010) afirma que as recompensas podem construir algo positivo com relação a motivação dos colaboradores quando as tarefas são rotineiras e não requerem raciocínio criativo. Outro fator importante é que o feedback positivo pode aumentar a motivação intrínseca, com isso o gestor da LC deve realizar após os treinamentos que realiza com cada colaborador, pois é o momento de reforçar as fortalezas do mesmo antes de iniciar o plano de ação para as áreas de oportunidade.

Para Bergamini (2008) existe outra perspectiva do comportamento motivacional que consiste em examinar aquilo que se passa quando feito de forma consciente. Para que ocorra a motivação consciente é necessário que os colaboradores saibam o que está ocorrendo e com isso consigam descobrir se tomaram a melhor decisão ou não. Quando a motivação consciente é utilizada é necessário garantir que os padrões de desempenho, sejam factíveis, que os colaboradores possuem as habilidades necessárias e estejam dispostos de exibir o comportamento que as leve a esse desempenho.

Outra forma de buscar ter sucesso no trabalho da motivação é descrever os estilos de comportamentos motivacionais (LEMO), para com isso reconhecer as principais regras do jogo escolhidas pelos diferentes participantes.

Para evidenciar Bergamini (2008, pg. 156) “do ponto de vista da compreensão da motivação do outro, a dificuldade entre as pessoas começa quando elas precisam trabalhar ou viver juntas”. Com isso fica nítido a importância do gestor da LC conhecer cada um de seus colaboradores, realizar os treinamentos, dar *feedback*, realizar *coaching* e acompanhar as atividades estabelecidas no plano de ação.

Bergamini (2008) demonstra os seguintes estilos motivacionais LEMO.

- Orientação para participação: são as pessoas que tem convicção pessoal que sempre devem ressaltar o valor que os outros têm. Esse perfil de pessoa tem muita facilidade para desenvolver novos talentos.

Situações que trazem satisfação motivacional: oportunidade de seguir orientação do grupo, consultar pessoas e ser consultado, buscar formas de apoiar no desenvolvimento da organização e desenvolver talentos com quem trabalha.

Situações que trazem insatisfação motivacional: tratamento impessoal, realizar atividades sem sentido claro, não ter reconhecimento por suas ações, conviver em clima de falsidade.

- Orientação para ação: traz implícito o desejo e o senso de urgência em fazer com que as coisas aconteçam. São atraídos por situações difíceis e desafiadoras.

Situações que trazem satisfação motivacional: poder se sentir desafiada e provar sua competência, ter autonomia, realizar várias atividades e ser tratado de igual para igual.

Situações que trazem insatisfação motivacional: não se adapta com processos rotineiros, falta de objetivo claro, falta de comprometimento e responsabilidade dos demais e impossibilidade de controlar todas as variáveis que afetam os resultados.

- Orientação para manutenção: clara preocupação com a segurança, constroem cuidadosamente sua vida e tendem a se apoiar em experiências passadas.

Situações que trazem satisfação motivacional: usam a lógica e a organização, precisam de tempo para garantir a qualidade do trabalho, necessitam de fontes confiáveis para consulta e sentir coerência e justiça no trato com as pessoas.

Situações que trazem insatisfação motivacional: trabalhar com informações confusas e incompletas, constantes mudanças, conviver com pessoas com pouca inteligência emocional e tratar os assuntos de forma incompleta e superficial.

- Orientação para a conciliação: dependem da boa aceitação que possui do grupo social ao qual está inserido e necessitam estar em harmonia com os demais. Possuem empatia para entender os problemas alheios e com isso buscam a melhor a solução.

Situações que trazem satisfação motivacional: convivência social harmônica, ter um ambiente flexível e que permita concessões, sentir-se reconhecido pelo grupo e conhecer a repercussão positiva de suas boas ações.

Situações que trazem insatisfação motivacional: ter que passar como ridículo perante o grupo, ter que seguir normas e horários rígidos, sentir-se isolado pelo grupo e estar em um ambiente formal demais com demasiado atrito entre as pessoas.

Essas definições têm como finalidade facilitar ao gestor identificar onde cada colaborador de sua equipe está, com o objetivo de passar atividades que mantenham seu perfil motivado.

Dentro da LC a preocupação com os colaboradores, o reconhecimento, a proximidade do gestor e os treinamentos constantes devem influenciar de forma positiva a motivação intrínseca dos colaboradores. Somando a esse cenário devemos ter um ambiente de trabalho saudável, com trabalho em equipe e objetivos claros o que irá permitir que a viagem como premiação seja apenas consequência do trabalho diário e não o principal objetivo que pode causar uma desmotivação com a possibilidade do colaborador não ser o ganhador. Com essa análise ficou clara a importância da motivação intrínseca para manter a motivação a longo prazo e que a LC tem todas as ferramentas para desenvolver seus colaboradores nessa linha de trabalho.

Política Comercial 5.3 Motivação

Para manter um bom clima organizacional e manter a equipe motivada a empresa irá adotar uma premiação de uma viagem para o melhor vendedor de cada filial e para o melhor gerente e familiares, de cada região durante um final de semana. A intenção é realizar uma análise anual e realizar a premiação. O principal intuito desse investimento é manter a equipe motivada, reconhecida e com baixo índice de “turnover”.

É necessário ter um espírito de equipe onde um colaborador apoia o outro, os treinamentos devem servir além de qualificação como também um reconhecimento do investimento que a empresa está realizando no colaborador, ter as metas bem estabelecidas e sempre estar reconhecendo as ações positivas. Esse pacote com boa possibilidade de ganhos financeiros, com treinamentos e reconhecimentos tendem a dar bons resultados.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação nas organizações.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho:** como reter talentos na organização. 7. ed. São Paulo: Manole: 2015.

CLEGG, Brian. **Motivação:** encoraje pessoas a conquistarem mais já. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

LEME, Rogerio. **Avaliação do desempenho com foco em competência:** a base para remuneração por competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

OLIVEIRA, Aristeu de. Manual de descrição de cargos e salários. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PINK, Daniel. **Motivação 3.0:** os novos fatores motivacionais que buscam tanto a realização pessoal quanto profissional. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho:** nova abordagem. 7. ed. São Paulo: LTR, 1999.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários:** carreiras e remuneração. 17. ed. São Paulo: Ed. LTR, 2015.

WOOD JR. Thomaz & PICARELLI Fo, Vicente. Remuneração estratégica. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.