

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**LOGÍSTICA: ANÁLISE DOS SERVIÇOS AO  
CLIENTE E DO PERFIL DO PEDIDO  
O CASO PLAYTHING S.A.**

**João Carlos Ebert**

**Porto Alegre**

**2001**

**LOGÍSTICA: ANÁLISE DOS SERVIÇOS AO  
CLIENTE E DO PERFIL DO PEDIDO  
O CASO PLAYTHING S.A.**

**João Carlos Ebert**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

**Orientador: Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo**

**Porto Alegre**

**2001**

## **AGRADECIMENTOS**

À Universidade Federal Do Rio Grande Do Sul (Ufrgs) – Programa De Pós-Graduação Em Administração, pela formação de Mestrado e convívio acadêmico;

À Plaything S/A Ind. e Com., pela colaboração e suporte financeiro;

Ao Professor Luiz Antônio Slongo, meu orientador, pela sua valiosa contribuição;

Ao Professor Norberto Hoppen, pela dedicação ao curso e exemplo de vida;

Aos meus colegas de curso pelas amizades adquiridas e pelas trocas de experiências;

À Lourdes, Vanete e Carla pela sua indispensável ajuda;

Aos meus filhos, Fernanda, Débora e João Pedro por entenderem os momentos de ausência;

À Raquel...

À minha amada esposa Marisa pelo apoio e contribuição final.

## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 4.1 - Distribuição das vendas mundiais de brinquedos                             | 27 |
| Tabela 4.2 - Perfil da distribuição mundial de brinquedos                               | 28 |
| Tabela 4.3 - Gasto médio em brinquedos por criança                                      | 29 |
| Tabela 4.4 - Setor Brasileiro de Brinquedos 1991-97 (US\$ milhões)                      | 30 |
| Tabela 4.5 - Efeito da sazonalidade na produção e faturamento da empresa Plaything S.A. | 34 |
| Tabela 7.1 - Atributos referentes ao produto  | 66 |
| Tabela 7.2 - Atributos referentes ao sistema de informações                             | 66 |
| Tabela 7.3 - Atributos referentes ao representante                                      | 66 |
| Tabela 7.4 - Atributos referentes a serviço pós-venda                                   | 67 |
| Tabela 7.5 - Atributos referentes à distribuição física                                 | 67 |
| Tabela 7.6 - Atributos referentes à relação com o cliente                               | 67 |
| Tabela 8.1 - Taxa de retorno dos questionários  | 74 |
| Tabela 8.2 - Importância e Desempenho em Relação ao Produto                             | 80 |
| Tabela 8.3 - Importância e Desempenho em Relação ao Sistema de Informações              | 81 |
| Tabela 8.4 - Importância e Desempenho em Relação ao Representante                       | 81 |
| Tabela 8.5 - Importância e Desempenho em Relação ao Serviço Pós-Venda                   | 82 |
| Tabela 8.6 - Atributos referentes à Distribuição Física.                                | 83 |
| Tabela 8.7 - Atributos referentes à relação com o Cliente                               | 85 |
| Tabela 8.8 - Atributos do Produto x Faturamento   | 88 |
| Tabela 8.9 - Importância e Satisfação do Produto Segundo o Faturamento                  | 89 |
| Tabela 8.10 - Atributos do Sistema de Informações x Faturamento                         | 90 |
| Tabela 8.11 - Importância e Satisfação do Sistema de Informações Segundo o Faturamento  | 91 |
| Tabela 8.12 - Significância do Representante Segundo o Faturamento                      | 92 |
| Tabela 8.13 - Importância e Satisfação do Representante Segundo o Faturamento           | 93 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabela 8.14 - Atributos do Serviço Pós-Venda x Faturamento  | 94  |
| Tabela 8.15 - Importância e Satisfação do Serviço Pós-Venda Segundo o Faturamento                 | 95  |
| Tabela 8.16 - Atributos da Distribuição Física x Faturamento                                      | 96  |
| Tabela 8.17 - Importância e Satisfação da Distribuição Física Segundo o Faturamento               | 97  |
| Tabela 8.18 - Atributos do Relacionamento com o Cliente x Faturamento                             | 98  |
| Tabela 8.19 - Importância e Satisfação do Relacionamento com o Cliente Segundo o Faturamento      | 99  |
| Tabela 8.20 - Atributos do Produto x Localização Geográfica.                                      | 104 |
| Tabela 8.21 - Importância e Satisfação do Produto Segundo a Localização Geográfica                | 105 |
| Tabela 8.22 - Atributos do Sistema de Informações x Localização Geográfica                        | 106 |
| Tabela 8.23 - Importância e Satisfação do Sistema de informações Segundo a Localização Geográfica | 107 |
| Tabela 8.24 - Atributos do Representante x Localização Geográfica                                 | 108 |
| Tabela 8.25 - Importância e Satisfação do Representante Segundo a Localização Geográfica          | 109 |
| Tabela 8.26 - Significância do Serviço Pós-Venda por Localização Geográfica                       | 110 |
| Tabela 8.27 - Importância e Satisfação do Serviço Pós-Venda Segundo a Localização Geográfica      | 110 |
| Tabela 8.28 - Atributos da Distribuição Física x Localização Geográfica.                          | 111 |
| Tabela 8.29 - Importância e Satisfação Distribuição Física Segundo a Região Geográfica            | 113 |
| Tabela 8.30 - Atributos do Relacionamento com Cliente x Localização Geográfica                    | 114 |
| Tabela 8.31 - Importância e Satisfação Relacionamento com Cliente Segundo a Região Geográfica     | 115 |
| Tabela 8.32 - Atributos para o Produto Segundo o Tipo de Empresa                                  | 119 |
| Tabela 8.33 - Importância e Satisfação do Produto Segundo o Tipo de Empresa                       | 120 |
| Tabela 8.34 - Atributos do Sistema de Informações x Tipo de Empresa                               | 121 |
| Tabela 8.35 - Importância e Satisfação do Sistema de informações por Tipo de Empresa              | 122 |
| Tabela 8.36- Atributos do Representante x Tipo de Empresa   | 123 |
| Tabela 8.37 - Importância e Satisfação do Representante Tipo de Empresa                           | 124 |
| Tabela 8.38 - Atributos do Serviço Pós-Venda x Tipo de Empresa                                    | 125 |
| Tabela 8.39 - Importância e Satisfação do Serviço Pós-Venda Segundo o Tipo de Empresa             | 125 |
| Tabela 8.40 - Significância da Distribuição Física por Tipo de Empresa                            | 126 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabela 8.41 - Importância e Satisfação da Distribuição Física Segundo o Tipo de Empresa        | 127 |
| Tabela 8.42 - Atributos do Relacionamento com Cliente x Tipo de Empresa                        | 128 |
| Tabela 8.43 - Importância e Satisfação do Relacionamento com Cliente Segundo o Tipo de Empresa | 129 |
| Tabela 8.44 - Distribuição por Linha de Produto  | 133 |
| Tabela 8.45 - Distribuição por Linha de Produto  | 134 |
| Tabela 8.46 - Distribuição Percentual de Linhas por Pedido                                     | 135 |
| Tabela 8.47 - Distribuição de Itens por Pedido   | 136 |
| Tabela 8.48 - Distribuição Percentual De Itens Por Pedido                                      | 136 |
| Tabela 8.49 - Distribuição dos pedidos por valor   | 137 |
| Tabela 8.50 - Distribuição dos pedidos por repetição   | 138 |
| Tabela 8.51 - Distribuição percentual dos pedidos por repetição                                | 139 |

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|   |     |
|---|-----|
| Gráfico 4.1 - Venda Unitária de Brinquedos, 1990-1998 (Em milhões de unidades)              | 31  |
| Gráfico 4.2 - Demonstração do Efeito da Sazonalidade  | 32  |
| Figura 5.1 - Estrutura de Distribuição da Plaything S.A.                                    | 38  |
| Figura 6.1 - Evolução do Conceito de Logística.   | 43  |
| Quadro 6.1 - Comparação Entre as Abordagens Tradicional e Cadeia de Suprimentos             | 45  |
| Figura 6.2 - As dez áreas chave que integram a estratégia logística                         | 50  |
| Quadro 7.1 - Resultado da pesquisa exploratória   | 61  |
| Quadro 7.2 - Divisão da Escala de Pontos  | 65  |
| Quadro 7.3 - Matriz de Avaliação de Desempenho  | 70  |
| Quadro 7.4 - Relevância de Serviços x Satisfação com Serviços                               | 71  |
| Gráfico 8.1 - Distribuição Geográfica da Amostra  | 75  |
| Gráfico 8.2 - Distribuição por abrangência de atuação da amostra                            | 76  |
| Gráfico 8.3 - Distribuição da Amostra segundo seu Faturamento Anual                         | 76  |
| Gráfico 8.4 - Distribuição por Tipo de Cliente  | 77  |
| Gráfico 8.5 - Distribuição por Tipo de Empresa  | 78  |
| Quadro 8.1 - Síntese da Análise Geral   | 86  |
| Quadro 8.2 - Síntese da Análise das Médias Segundo o Faturamento                            | 100 |
| Quadro 8.3 - Avaliação do Grau de Importância e Satisfação Segundo o Faturamento            | 103 |
| Quadro 8.4 - Síntese da Análise das Médias Segundo a Localização Geográfica                 | 116 |
| Quadro 8.5 - Avaliação do Grau de Importância e Satisfação Segundo a Localização Geográfica | 118 |
| Quadro 8.6 - Síntese da Análise das Médias Segundo o Tipo de Empresa                        | 130 |
| Quadro 8.7 - Avaliação do Grau de Importância e Satisfação Segundo o Tipo de Empresa        | 132 |
| Gráfico 8.6 - Valor do Pedido por Região  | 138 |

## SUMÁRIO

|         |  |           |
|---------|--|-----------|
| 1       | INTRODUÇÃO .....   | 15        |
| 2       | DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....                  | 19        |
| 3       | OBJETIVOS .....  | 25        |
| 3.1     | Objetivo Principal .....   | 25        |
| 3.2     | Objetivos Secundários .....  | 25        |
| 4       | MERCADO DE BRINQUEDOS .....  | 26        |
| 4.1     | O Mercado Global de Brinquedos .....                               | 26        |
| 4.2     | A indústria Nacional .....   | 29        |
| 4.3     | A Empresa .....  | 32        |
| 5       | SISTEMA DE DISTRIBUIÇÃO FÍSICA PLAYTHING S.A. ....                 | 38        |
| 6       | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....   | 42        |
| 6.1     | Evolução do Conceito de Logística.....                             | 42        |
| 6.2     | Conceito de Logística .....  | 45        |
| 6.3     | Desafios da Logística.....   | 46        |
| 6.4     | Planejamento Estratégico Logístico .....                           | 48        |
| 6.5     | Sistema Logístico .....  | 50        |
| 6.6     | Orientação para o mercado .....                                    | 51        |
| 6.7     | Serviço ao cliente .....   | 51        |
| 6.8     | Perfil do Pedido .....   | 54        |
| 7       | MÉTODO.....  | 58        |
| 7.1     | Pesquisa Exploratória .....  | 58        |
| 7.2     | Pesquisa Descritiva.....   | 62        |
| 7.2.1   | <i>Procedimentos da Pesquisa Descritiva .....</i>                  | <i>63</i> |
| 7.2.1.1 | <i>Matriz de Posição Competitiva .....</i>                         | <i>68</i> |
| 7.3     | Perfil do Pedido .....   | 71        |
| 7.3.1   | <i>Procedimentos para a Determinação do Perfil do Pedido. ....</i> | <i>72</i> |
| 8       | RESULTADOS.....  | 74        |
| 8.1     | Caracterização da Amostra .....                                    | 75        |

|            |  |           |
|------------|--|-----------|
| <b>8.2</b> | <b>Avaliação do Desempenho Plaything S.A.</b> .....  | <b>78</b> |
| 8.2.1      | <i>Importância e Desempenho em Relação ao Produto</i> .....                                  | 79        |
| 8.2.2      | <i>Importância e Desempenho em Relação ao Sistema de Informações</i> .....                   | 80        |
| 8.2.3      | <i>Importância e Desempenho em Relação ao Representante</i> .....                            | 81        |
| 8.2.4      | <i>Importância e Desempenho em Relação ao Serviço Pós-Venda</i> .....                        | 82        |
| 8.2.5      | <i>Importância e Desempenho em Relação à Distribuição Física</i> .....                       | 82        |
| 8.2.6      | <i>Importância e Desempenho em Função do Relacionamento com o Cliente</i> .....              | 84        |
| 8.2.7      | <i>Síntese da Análise Geral.</i> .....   | 85        |
| <b>8.3</b> | <b>Perfil do Cliente x Avaliação de Importância e Satisfação</b> .....                       | <b>87</b> |
| 8.3.1      | <i>Atributo do Produto x Faturamento</i> .....   | 87        |
| 8.3.2      | <i>Importância e Desempenho do Produto por Faturamento</i> .....                             | 88        |
| 8.3.3      | <i>Atributos do Sistema de Informações x Faturamento</i> .....                               | 90        |
| 8.3.4      | <i>Importância e Satisfação do Sistema de Informações Segundo o Faturamento</i> .....        | 90        |
| 8.3.5      | <i>Atributos do Representante x Faturamento</i> .....  | 91        |
| 8.3.6      | <i>Importância e Satisfação do Representante Segundo o Faturamento</i> .....                 | 92        |
| 8.3.7      | <i>Atributos do Serviço Pós-Venda x Faturamento</i> .....                                    | 93        |
| 8.3.8      | <i>Importância e Satisfação do Serviço Pós-Venda Segundo o Faturamento</i> .....             | 94        |
| 8.3.9      | <i>Atributos da Distribuição Física x Faturamento</i> .....                                  | 95        |
| 8.3.10     | <i>Importância e Satisfação da Distribuição Física Segundo o Faturamento</i> .....           | 96        |
| 8.3.11     | <i>Atributos do Relacionamento com o Cliente x Faturamento</i> .....                         | 98        |
| 8.3.12     | <i>Importância e Satisfação do Relacionamento com o Cliente Segundo o Faturamento</i> .....  | 98        |
| 8.3.13     | <i>Síntese da Análise Segundo o Faturamento</i> .....  | 100       |
| 8.3.14     | <i>Atributos do Produto x Localização Geográfica</i> .....                                   | 103       |
| 8.3.15     | <i>Importância e Desempenho do Produto por Localização Geográfica</i> .....                  | 104       |
| 8.3.16     | <i>Atributos do Sistema de Informações x Localização Geográfica</i> .....                    | 106       |
| 8.3.17     | <i>Importância e Desempenho Sistema de Informações Segundo a Localização Geográfica</i> .106 |           |
| 8.3.18     | <i>Atributos do Representante x Localização Geográfica</i> .....                             | 107       |
| 8.3.19     | <i>Importância e Desempenho do Representante por Localização Geográfica</i> .....            | 108       |
| 8.3.20     | <i>Atributos do Serviço Pós-Venda x Localização Geográfica</i> .....                         | 109       |
| 8.3.21     | <i>Importância e Desempenho Serviço Pós-Venda por Localização Geográfica</i> .....           | 110       |
| 8.3.22     | <i>Atributos da Distribuição Física x Localização Geográfica</i> .....                       | 111       |
| 8.3.23     | <i>Importância e Desempenho Distribuição Física por Localização Geográfica</i> .....         | 112       |
| 8.3.24     | <i>Atributos do Relacionamento com Cliente x Região Geográfica</i> .....                     | 113       |
| 8.3.25     | <i>Importância e Desempenho do Relacionamento com Cliente por Localização Geográfica</i> 114 |           |
| 8.3.26     | <i>Síntese da Análise Segundo a Localização Geográfica</i> .....                             | 116       |
| 8.3.27     | <i>Atributos do Produto x Tipo de Empresa</i> .....  | 118       |

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 8.3.28 | <i>Importância e Desempenho do Produto por Tipo de Empresa</i> .....                    | 119 |
| 8.3.29 | <i>Atributos do Sistema de Informações x Tipo de Empresa</i> .....                      | 120 |
| 8.3.30 | <i>Importância e Desempenho Sistema de Informações por Tipo de Empresa</i> .....        | 121 |
| 8.3.31 | <i>Atributos do Representante x Tipo de Empresa</i> .....                               | 122 |
| 8.3.32 | <i>Importância e Desempenho Representante por Tipo de Empresa</i> .....                 | 123 |
| 8.3.33 | <i>Atributos do Serviço Pós-Venda x Tipo de Empresa</i> .....                           | 124 |
| 8.3.34 | <i>Importância e Desempenho do Serviço Pós-Venda por Tipo de Empresa</i> .....          | 125 |
| 8.3.35 | <i>Atributos da Distribuição Física x Tipo de Empresa</i> .....                         | 126 |
| 8.3.36 | <i>Importância e Desempenho da Distribuição Física por Tipo de Empresa</i> .....        | 126 |
| 8.3.37 | <i>Atributos do Relacionamento com Cliente x Tipo de Empresa</i> .....                  | 128 |
| 8.3.38 | <i>Importância e Desempenho do Relacionamento com Cliente por Tipo de Empresa</i> ..... | 128 |
| 8.3.39 | <i>Síntese da Análise Segundo o Tipo de Empresa</i> .....                               | 130 |
| 8.4    | <b>Análise dos Resultados do Perfil do Pedido</b> -----                                 | 132 |
| 8.4.1  | <i>Distribuição por Linha de Produto</i> .....  | 132 |
| 8.4.2  | <i>Distribuição de Linhas de Produtos por Pedido</i> .....                              | 134 |
| 8.4.3  | <i>Distribuição de Itens por Pedido</i> .....   | 135 |
| 8.4.4  | <i>Distribuição por Valor de Pedido</i> .....   | 137 |
| 8.4.5  | <i>Distribuição por Repetição de Pedido</i> .....                                       | 138 |
| 9      | <b>CONCLUSÃO</b> .....  | 141 |
| 9.1    | <b>Implicações Gerenciais</b> -----   | 144 |
| 9.2    | <b>Indicações para outras pesquisas</b> -----   | 147 |
| 9.3    | <b>Considerações Finais</b> -----   | 148 |
|        | <b>REFERÊNCIAS</b> .....  | 149 |
|        | <b>ANEXOS</b> .....   | 152 |

## RESUMO

A logística é, atualmente, um dos mais importantes diferenciais competitivos existentes em empresas do mundo inteiro. Ela envolve todas as áreas da empresa, o que dificulta o esgotamento de uma discussão profunda sobre este tema. Este estudo de caso se propõe a analisar alguns aspectos deste conceito, mais precisamente aqueles voltados para o serviço ao cliente e seu reflexo no sistema de distribuição de uma empresa. O objetivo deste trabalho é fornecer informações que possibilitem definir uma estrutura de distribuição que seja capaz de adicionar valor para seus clientes e vantagem competitiva para a empresa. Nesta discussão, através de uma pesquisa bibliográfica, ficou claro que as necessidades do cliente definem os serviços a serem oferecidos pela empresa, e, através de uma pesquisa de campo, ficaram estabelecidos quais são estes serviços. Para este estudo de caso, foi escolhida uma empresa de brinquedos, a Plaything S/A Ind. e Com., com marcante atuação nacional, em que se discute seu conjunto de serviços sob o aspecto externo e interno. No aspecto externo, através de uma pesquisa, estabelece-se uma hierarquização de necessidades dos clientes e verifica-se se os serviços oferecidos por esta empresa estão de acordo com estas necessidades. Ao mesmo tempo, esta pesquisa posiciona a empresa em relação a seus concorrentes quanto à satisfação das necessidades de seus clientes, ou seja, define *gaps* existentes entre necessidades e serviços oferecidos. No aspecto interno, busca definir o perfil do pedido desta empresa como forma de adequar sua estrutura e processo de armazenagem. Através desta análise, constata-se que a empresa estudada oferece um nível de serviço cuja satisfação está de acordo com seus concorrentes, porém aquém do que esperam seus clientes. Conclui-se ainda que o perfil do cliente provoca diferenças de percepção quanto à importância e à satisfação dos atributos pesquisados. O estudo do perfil do pedido revela que esta empresa tem pedidos de pequeno valor, pouco frequentes e com poucos itens. Este perfil obriga a empresa a maximizar sua estrutura interna de distribuição física, tanto em termos de processos de armazenagem como de separação e manuseio dos produtos. Na conclusão do trabalho, são

apresentas algumas recomendações à empresa pesquisada, levando-se em consideração os resultados da pesquisa e a necessidade de optar-se por estratégias que sejam inovadoras, adequadas ao rápido processo de mudanças de conceitos da época atual.

## **ABSTRACT**

Logistic is, nowadays, one of the most important competitive differences existent in companies all over the world. It evolves all areas of the enterprise, what makes difficult the ending of a deep discussion about this subject. This study of case is proposed to analyze some aspects of this concept, more precisely those turned to the consumer service and its reflex in the distribution system of an enterprise. The objective of this work is provide information which allows to define a distribution structure which is able to add value to its clients and competitive vantage for the enterprise. In this discussion, through a bibliographic research, it stands clear that the consumers' necessity defines the services to be offered by the enterprise, and through a survey, stands established which will be these services. For this study of case, a toy enterprise, Plaything S/A Ind. e Com., with relevant national affluent was chosen, being discussed its distribution structure under the external and internal aspects. In the external aspect, through a research, it is established a hierarchy of the clients' necessities and it is verified if the offered services by this enterprise are according to these necessities. At the same time, this research stands the enterprise in relation to its rivals due the satisfaction of its clients' necessities, that is, define gaps existent between necessities and offered services. In the internal aspects it seeks to define the order profile of this enterprise as a way to adequate its storage structure and process. Through this analysis it is stated that the studied enterprise offers a service level which satisfaction is according to its rivals, but on this side of what its clients expect. It is assured still that the profile of the client provokes differences of perception in relation to the importance and satisfaction of the researched attributes. The study of the order profile shows that this enterprise has orders of low value, low frequency and few items. This profile demands the enterprise to maximize its internal structure of physical distribution, either in storage processes terms as picking and handling of the products. At the end of the work are presented some recommendations to the researched

enterprise considering the results of research and the necessity to opt for strategies which are innovating, suitable to the quick currently process of changes of concepts.

## 1 INTRODUÇÃO

Em uma economia livre, é responsabilidade dos empresários o abastecimento da população dos meios necessários para sua sobrevivência. Este abastecimento conta com recursos cada vez mais sofisticados e técnicas que se alteram com o decorrer do tempo no sentido de uma eficiência e eficácia cada vez maiores. Existem constantes alterações na economia, na legislação, na disponibilidade de recursos. Estas alterações exigem que as empresas adaptem a maneira de administrar seus recursos, de modo a tornarem-se competitivas dentro de seu país e, mais ainda, competitivas em termos mundiais.

Em seu aspecto interno, muitas das empresas brasileiras formadas a partir dos anos 40 tiveram como orientação o modelo americano de gestão. Para este modelo, influenciado pelos *golden years* pós-guerra, não havia uma preocupação com "custos, pois tudo era vendido e não havia concorrência que preocupasse e não eram necessários grandes investimentos em qualidade, pois a demanda estava insatisfeita" (GONÇALVES, 1998). Isto levou as empresas brasileiras a terem as mesmas características de suas contrapartes americanas: o superdimensionamento da burocracia, o excesso de controles, a pobreza de resultados e a diminuta capacidade de competição. Estes princípios de administração, que por quase meio século orientaram os modelos de gestão das empresas, estão sendo questionados. A sua falta de flexibilidade faz com que eles não mais se ajustem à nova realidade.

A reestruturação econômica da década de oitenta, conseqüência da crise dos anos setenta, tem diversas justificativas desenvolvidas por diversos autores. Porém, apesar da diversidade de pensamentos, quatro pontos fundamentais de análise são comuns: sejam quais foram as causas e as origens das transformações organizacionais, os anos setenta são considerados um marco de transição na organização da produção e dos mercados na economia global; as mudanças organizacionais interagiram com a difusão da tecnologia da informação, mas em geral foram independentes e a precederam; a meta fundamental das mudanças

organizacionais foi fazer frente à incerteza causada pelo ritmo rápido das mudanças econômicas, tecnológicas e institucionais, e muitas das mudanças organizacionais trataram de redefinir os processos de trabalho (CASTELLS, 1998).

A necessidade de mudança para todas as empresas, especialmente as brasileiras, que apenas a partir dos anos 90 sentiram a força da competição mundial, fruto da queda das barreiras alfandegárias protecionistas, exige uma nova postura dos administradores. Eles devem, sistematicamente, dedicar-se ao aperfeiçoamento contínuo do que fazem, explorar seus conhecimentos e aprender a inovar. Esta atitude deve influenciar as empresas de modo a torná-las mais empreendedoras, isto é, aproximando-as de seus clientes, fazendo com que as decisões sejam tomadas pelas pessoas que tenham acesso à informação e permitindo uma capacidade de adaptação mais rápida às mudanças.

A excelência competitiva não é uma meta fixa, mas um processo contínuo de melhoria, avaliação e ajuste (ROBENSON, 1994). As empresas que alcançam a verdadeira liderança são aquelas que continuamente melhoram, modificam e refinam suas capacidades internas através de um processo contínuo de análise de seus negócios, avaliação de seus mercados, avaliação de suas capacidades, planejamento de suas ações, eficiência na execução de seus planos e constante medição dos resultados. Além disto, estas empresas reconhecem que o processo é contínuo, que a mudança é inevitável, e que para sobreviver a este processo, toda a gama de habilidades, talentos e capacidades de todos os empregados através de todas as funções especializadas precisam ser comprometidas.

Esta união de esforços é ainda mais necessária quando se constata que as "fronteiras" estão caindo e as distâncias estão cada vez mais se tornando fáceis de serem transpostas, permitindo um processo de globalização sem precedentes. As empresas nacionais estão sofrendo uma concorrência brutal de todos os países do mundo, inclusive do Japão que está localizado no lado oposto do globo terrestre. Dentro deste cenário, é importante que as empresas revejam seus processos. E um destes processos é o sistema Logístico, responsável, muitas vezes, pelo poder de competição dos produtos e que torna possível a concorrência entre países tão distantes ou dentro de países com as dimensões do Brasil. As melhorias no desempenho logístico não se resumem ao ajuste fino dos sistemas logísticos, mas, também de sua integração com seus fornecedores e clientes. O sistema de distribuição de uma empresa é

o canal de suprimentos de outra. Dentro deste enfoque o conceito da parceria é fundamental, sendo o elemento “confiança” a chave.

Para a Plaything S.A., empresa gaúcha atuando há 51 anos na transformação de plástico e madeira, esta preocupação em repensar seus processos não poderia ser diferente. Esta empresa tem como principal linha de produtos a de brinquedos, fabricando também artigos para esportes, escolar e papelaria, entrando agora também no mercado de prestação de serviços. É uma empresa que enfrenta uma sazonalidade muito forte, concentrando-se a produção e faturamento nos meses de setembro a 1º quinzena de dezembro. Seu quadro de representantes cobre todo o Brasil, tendo alguma exportação, em torno de 2% de seu faturamento, principalmente para os países do Mercosul.

Portanto, uma vez que a Plaything S.A. tem uma atuação nacional e pretende reforçar sua participação no mercado do Mercosul, o desempenho do setor logístico, responsável por agregar valor ao processo de distribuição, tem uma influência muito grande no resultado da empresa. Esta influência não se resume somente ao aspecto financeiro. A agregação de valor ao produto dada pelo processo de distribuição é conseguida através da disponibilidade do produto no tempo certo e na quantidade certa. A intenção deste estudo de caso é discutir o processo de distribuição da empresa Plaything S.A., de forma a contribuir com uma melhora de sua estrutura logística, tendo como ênfase o setor de distribuição, adequando seu desempenho ao nível de serviço exigido pelo cliente. Esta contribuição para a melhora de seu sistema de distribuição deve estar vinculada a um processo de inovação deste sistema.

Desta forma, este trabalho propõe-se a discutir o sistema de distribuição da Plaything S.A. através das necessidades do cliente como forma de definir o nível de serviços que deverão ser oferecidos pela empresa a seus clientes.

Para tanto, este estudo está estruturado com o capítulo 2, Delimitação do Tema e Definição do Problema, limitando a presente abordagem do tema Logística a seu nível estratégico, através da discussão do serviço ao cliente e alguns aspectos do nível estrutural, através da análise do perfil do pedido dos clientes, conforme conceitos desenvolvidos por LAMBERT e GOELZER, respectivamente. Este segundo capítulo ainda apresenta o fator econômico e a necessidade da disponibilidade do produto para o cliente como problemas a serem discutidos.

O capítulo 3 apresenta como objetivo, a análise do sistema de distribuição da empresa Plaything S.A. O capítulo 4 tenta caracterizar o mercado de brinquedos através de um resumido relato deste mercado, tanto em nível global como em nível nacional e, mais especificamente, em nível da empresa estudada.

O capítulo 5 discute a estrutura do sistema de distribuição Plaything, tanto sob seus aspectos externos (processos com pouco controle), como seus aspectos internos (processos sob controle). A fundamentação teórica, capítulo 6, inicia apresentando a evolução e alguns conceitos e desafios da Logística. Prossegue discutindo o sistema logístico, o serviço ao cliente e conclui com algumas observações sobre o perfil do pedido do cliente.

O método, apresentado no capítulo 8, descreve a forma como foram coletados os dados que resultaram nos comentários do capítulo 9. A conclusão, capítulo 10 traz as impressões finais do trabalho.

## 2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O foco do presente trabalho envolve alguns aspectos da estratégia logística, especificamente os níveis estratégico e estrutural descritos por LAMBERT (1992). Em nível estratégico, tem-se o serviço ao cliente. O serviço ao cliente, ao tentar responder quais são os serviços exigidos para cada segmento de clientes, leva a que se definam os elementos pré-transacionais (definição escrita das políticas em relação aos clientes, estrutura organizacional, flexibilidade do sistema), os elementos transacionais (níveis de estoque, informações sobre os pedidos, embarques, precisão do sistema, substituição de produtos) e os elementos pós-transacionais (garantias, assistência técnica, reclamações, devoluções). Isto significa que as necessidades dos clientes irão estabelecer os parâmetros que deverão ser alcançados e a base sobre a qual irá se estruturar o sistema logístico da empresa.

Uma vez entendidas as necessidades dos clientes é preciso decidir as formas pelas quais estas necessidades serão atingidas. O nível estrutural, através da arquitetura dos canais de distribuição e da rede de recursos, formará a base para atingir tais necessidades. Decisões sobre uma distribuição direta ou indireta e ter um armazém próprio ou terceirizado fazem parte desta etapa.

Para auxiliar a execução desta etapa é analisado o perfil do pedido da empresa. O perfil do pedido é um instrumento que permite o dimensionamento dos níveis de estoques das diversas famílias de produtos, define o *lay-out* do armazém, determina a distribuição geográfica das entregas e o volume físico e monetário dos pedidos, ou seja, analisa a estrutura do sistema de distribuição em relação aos pedidos emitidos. Portanto, o enfoque desta pesquisa é o serviço ao cliente e o perfil dos pedidos.

Dentro deste foco de estudo abordar-se o sistema logístico da empresa Plaything S.A., com ênfase na distribuição física de seus produtos e expectativas de seus clientes. Esta

empresa tem seu sistema de distribuição baseado numa estrutura que envolve clientes, lojistas, representantes, administração interna e envio do pedido via transporte contratado.

Dentre os vários itens de custo que compõem o seu sistema de distribuição, estão os de armazenagem, transportes e representação comercial responsável pelo contato direto com o lojista. Todos estes elementos, inclusive o lojista, são intermediários no processo de atingir o cliente final. Se considerarmos os custos envolvidos por estes componentes no processo de distribuição dos produtos Plaything S.A., chega-se a um valor de:

|               |     |   |                              |
|---------------|-----|---|------------------------------|
| Transporte    | 4%  | } | sobre o faturamento          |
| Representante | 8%  |   |                              |
| Lojista       | 60% |   | sobre o preço da nota fiscal |

Caso estes componentes fossem eliminados, teria-se uma redução no preço final da ordem de 48,83% (demonstração no Anexo 1). Hoje, no entanto, devido à impossibilidade de substituir suas funções, o lojista não pode ser eliminado. Ainda assim, teria-se uma redução de 18,18% no processo de distribuição. Estes números demonstram a importância e o impacto das variáveis, transporte, representante e lojista na formação da estrutura de custos desta empresa.

Deve ser salientado, porém, que, na verdade, o que se pretende é fornecer informações que possibilitem uma redução deste custo e um aumento do valor percebido do sistema de distribuição através da análise do serviço ao cliente desejado e não a eliminação destes custos pela própria impossibilidade técnica de execução desta meta.

Além da questão econômica, outros dois fatores justificam que se tenha uma atenção especial para com o sistema logístico da Plaything, e dentro deste aspecto, mais precisamente, sua estrutura de distribuição. O primeiro, é a necessidade de que o produto esteja disponível na hora em que o cliente necessite, o que se torna complicado pelas dimensões continentais do Brasil. O segundo fator é a distância que existe entre a localização da empresa e seu principal mercado, o estado de São Paulo, maior cliente de brinquedos do país.

Os produtos comercializados pela Plaything S.A., principalmente os brinquedos, têm por característica um baixo valor agregado, aliado a um volume físico muito grande, se comparado com seu peso. Estes fatores têm como consequência um aumento do custo do transporte, um dos componentes do sistema de distribuição da Plaything S.A. O custo do transporte é composto por itens fixos e variáveis, o que, além de onerar o custo deste transporte, torna inviável enviar pedidos com valores muito baixos.

Outro componente do sistema de distribuição, que tem um peso significativo na formação do preço final do produto, é o representante comercial, cuja função é ser o intermediário entre a empresa e o cliente lojista. Uma vez que ele tem esta função, não existe uma agregação direta de valor para o produto, pois o cliente final deseja que o produto esteja ao seu alcance na hora em que necessita, não importando a forma como ele seja distribuído.

Por estas razões, a finalidade desta pesquisa é fornecer informações suficientes que possibilitem ao corpo diretivo da Plaything questionar a estrutura da rede de distribuição atual com base no serviço ao cliente e propor, se necessário, uma nova abordagem que reduza seu custo de distribuição, atuando em duas das três variáveis que afetam diretamente este custo: estrutura interna e transporte. A terceira variável, representação comercial, não faz parte deste estudo de caso. Esta redução de custo não poderá afetar a eficiência da distribuição, pelo contrário, terá como um de seus objetivos, permitir a melhoria do sistema de distribuição através do atendimento mais rápido e o alcance de outros clientes hoje excluídos em função do valor mínimo de venda da empresa.

No atual cenário nacional de brinquedos, em que a oferta de produtos supera a demanda, associada a uma forte crise econômica, é de fundamental importância que as empresas verifiquem a estrutura de seu sistema de distribuição e reduzam ao máximo as atividades que não agreguem valor percebido ao cliente.

A importância da verificação deste sistema é ainda maior quando a mercadoria comercializada é vista como uma *commodity*, em que o cliente percebe muito pouco a diferença técnica entre produtos concorrentes, e a venda é feita pelo fornecedor que oferecer melhor preço. Este é o caso do brinquedo no mercado brasileiro. Existe um consumo muito restrito de brinquedos no Brasil, onde ele é visto mais como um presente do que pelos seus benefícios em termos de aprendizagem e desenvolvimento da personalidade. Os dados da ABRINQ (Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos) comprovam este fato.

Enquanto o consumo per capita de brinquedos no Japão é de 30 unidades por ano, na Comunidade Econômica Européia este consumo é de 26 e nos EUA 23, no Brasil este consumo está em apenas seis brinquedos (1998).

No entanto, não se deve perder o foco de que a logística deve melhorar o “valor de uso” do produto, através da cadeia de distribuição, reconhecendo a existência de diversos “segmentos de valor” distintos. Grupos de clientes, num dado mercado, atribuem importâncias distintas a benefícios diferentes, o que oferece oportunidades substanciais para a criação de apelos diferentes para segmentos específicos. Portanto, a modificação do *status quo* destas variáveis (estrutura interna e transporte) deve ser considerada levando-se em conta os valores e limitações de pequenos, médios e grandes clientes, além do cliente final.

Não se pode esquecer que um sistema logístico envolve algo mais do que apenas a distribuição de produtos. Ele é responsável pelo suprimento de materiais, desde a compra da matéria-prima e entrega para a produção até o despacho do produto pronto para o cliente, final ou intermediário. Como o pontapé inicial deste processo é o pedido do cliente, e este pedido deve fluir de uma forma contínua e controlada, teria-se, então, que analisar os problemas referentes a este fluxo do pedido emitido, e qual seria sua influência ou de que maneira estes problemas afetam as possíveis soluções para o objetivo principal: aumentar o valor percebido do sistema de distribuição. Alguns destes problemas seriam os seguintes:

- diversificação de produtos - a linha Plaything s.a. é composta por 400 produtos nas linhas brinquedo, escolar, esporte, papelaria, agricultura;
- *merchandising* desordenado - os produtos da Plaything S.A. são encontrados em diversos tipos de clientes a saber: lojas de departamentos, lojas especializadas (de brinquedos, de papelaria, de esportes, de agricultura), supermercados e *shoppings*;
- valor do frete - o custo do frete e os trâmites burocráticos não permitem que o pedido mínimo fique abaixo de r\$ 600,00. Isto impede, muitas vezes, que pequenas lojas tenham acesso direto aos produtos da Plaything, deixando de fora uma parcela significativa do potencial de mercado da indústria de brinquedos que é atingida pelos atacados;
- influência das devoluções - o índice de devoluções é relativamente alto, chegando a 3,5% sobre o valor faturado. Diversos são os problemas, mas pode-se dividi-los em

internos e externos, sendo que os externos podem ser divididos em falhas das transportadoras ou em falhas dos lojistas;

- redespacho de mercadorias - quando o cliente está estabelecido em estados acima de São Paulo, há a troca de veículo. Além da demora da entrega, elevação do custo de transporte, muitas vezes existe a danificação dos produtos ocasionados por sucessivos manuseios;
- concorrência - a grande maioria dos principais concorrentes da Plaything localiza-se em São Paulo.

Este estudo deve analisar o sistema de distribuição da empresa Plaything S.A., buscando referenciais que possam levar a novas configurações e métodos de gerenciamento. Estas novas configurações devem possibilitar minimizar o impacto dos problemas acima citados, viabilizando o relacionamento comercial com clientes de menor porte, em que, por exemplo, um pedido mínimo de R\$ 600,00 é impraticável.

Como hipóteses preliminares levantadas para a solução destes problemas tem-se:

- a utilização das necessidades e desejos do cliente como base para a determinação dos níveis e políticas de serviços a serem oferecidos pela empresa através de seu sistema de distribuição;
- a reorganização da estrutura interna do sistema de distribuição, através do questionamento do *lay-out*, do sistema de informações, do processo de manuseio dos produtos acabados e a determinação de novos níveis de estocagem.

Para que se consiga atingir esta finalidade algumas perguntas devem ser respondidas:

- Como está estruturado o departamento de distribuição da Plaything S.A.?
- Qual o custo do processo atual?
- Quais são os serviços que nossos clientes desejam?

- Qual é o perfil do pedido da empresa?

Buscando responder a estas perguntas, foi desenvolvida uma base teórica cuja finalidade é dar suporte a esta pesquisa, além de uma coleta de dados. Esta coleta de dados foi realizada através de entrevistas com os agentes internos (gerentes e supervisores) e de questionários para os agentes externos (representantes e lojistas) envolvidos no processo de distribuição da Plaything S.A.. Além desta coleta de dados, obtidos através de entrevistas e questionários, foram desenvolvidas algumas fontes de dados capazes de suprir as informações necessárias para a determinação do perfil do pedido desta empresa.

### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo Principal**

Esta pesquisa tem como objetivo principal analisar o sistema de distribuição da empresa Plaything S.A., de tal forma que permita o fornecimento de informações que possam conduzir a uma melhoria do sistema, reduzindo o preço final do produto ou aumentando sua lucratividade e, ao mesmo tempo, agregando valor de compra para os clientes e valor estratégico para a empresa.

#### **3.2 Objetivos Secundários**

- determinar o nível de serviço desejado pelo cliente da Plaything S.A.;
- identificar gargalos existentes entre estes níveis de serviço desejados pelo cliente e os oferecidos pela empresa;
- definir o perfil do pedido dos clientes Plaything S.A.

## 4 MERCADO DE BRINQUEDOS

Para um melhor entendimento do mercado de brinquedos e suas peculiaridades, divide-se este capítulo em três partes que analisam o mercado global, o mercado nacional e a empresa.

### 4.1 O Mercado Global de Brinquedos

Segundo a *International Council of Toy Industries (ICTI)*<sup>\*</sup>, o mercado mundial de brinquedos teve uma venda total de quase US\$ 71,10 bilhões em 1999, 4,9% maior do que em 1998. O setor continua a ser o palco de lançamentos de novos produtos. Novos brinquedos não foram somente razão de comemoração para as crianças, mas também o sucesso obtido por novas categorias de produtos propiciaram otimismo para fabricantes expandirem ou entrarem no negócio de brinquedos.

A globalização da produção e das vendas continua como uma tendência irreversível, na medida em que um número crescente de fábricas são montadas em países em desenvolvimento para aproveitar as taxas de crescimento locais e reduzir substancialmente custos de fabricação. Também a Internet terá um impacto importante no perfil de demanda por brinquedos no mundo, especialmente para brinquedos de maior preço. As vendas mundiais estão distribuídas conforme Tabela 4.1.

---

\* [www.toy.icti.org](http://www.toy.icti.org)

A introdução de novos produtos, o crescimento econômico dos Estados Unidos, a recuperação da economia européia e um *marketing* mais agressivo foram os fatores que contribuíram para o aumento das vendas durante o ano de 1999 e o ano de 2000. Neste cenário, os Estados Unidos são o maior mercado de brinquedos do mundo com um total de 44% das vendas, seguido pela Europa com 24%, Ásia e Japão com 14% e 10%, respectivamente, o que faz do Japão, o segundo mercado individual do mundo.

Tabela 4.1 - Distribuição das vendas mundiais de brinquedos

| <b>Região</b>    | <b>1997</b>   | <b>1998</b>   | <b>1999</b>   | <b>%</b>     |
|------------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| América do Norte | 26.697        | 27.633        | 31.291        | 44,0         |
| Europa           | 16.578        | 16.875        | 17.018        | 23,9         |
| Ásia             | 17.040        | 17.550        | 17.179        | 24,2         |
| América Latina   | 2.889         | 2.807         | 2.755         | 3,9          |
| Oriente Médio    | 1.023         | 1.038         | 1.045         | 1,5          |
| Oceania          | 1.404         | 1.430         | 1.457         | 2,0          |
| África           | 378           | 423           | 350           | 0,5          |
| <b>TOTAL</b>     | <b>66.009</b> | <b>67.756</b> | <b>71.095</b> | <b>100,0</b> |

Fonte: NPD Group Worldwide – ICTI

Apesar de ser o maior cliente de brinquedos do mundo, os Estados Unidos têm uma balança comercial desfavorável em relação ao setor de brinquedos. As estatísticas, segundo o *U.S. Department of Commerce*\*, mostram que, enquanto as importações saltaram de US\$ 8,00 bilhões em 1994 para US\$ 14,31 bilhões em 1998, as exportações mantiveram-se quase inalteradas, sendo de US\$ 1,18 bilhões em 1994 e de US\$ 1,03 bilhões em 1998. Este fato deve-se a uma tendência da indústria de brinquedos americana, na qual os projetos e pesquisas de novos brinquedos são feitos dentro do país, mas a fabricação é feita em países onde a mão-

---

\* [www.bea.doc.gov](http://www.bea.doc.gov)

de-obra é mais barata, destacando-se a China (65% das importações), Indonésia, México e Malásia.

Como reflexo, a indústria americana de brinquedos, apesar de possuir 40% das vendas mundiais, utiliza apenas cerca de 39.000 empregados, enquanto a Europa emprega mais de 100.000 (fonte: *Bureau of Labor Statistics of the U.S. Department of Labor*\*). Esta característica leva as grandes empresas de brinquedos americanas a ver seu mercado como global. Apesar de as exportações de brinquedos terem chegado a apenas US\$ 1,03 bilhões em 1998, as vendas das grandes fábricas de brinquedos para o mercado mundial chegaram a US\$ 5,50 bilhões neste mesmo ano. Esta venda em outros países é feita através de subsidiárias, distribuidores ou mesmo através da venda direta a varejistas.

A venda mundial dos brinquedos é feita principalmente através de hipermercados e lojas de descontos como Wall-mart, Key-mart e J. C. Penney, que detêm 36% da distribuição mundial de brinquedos. A Tabela 4.2 apresenta o comportamento da distribuição mundial de brinquedos.

Tabela 4.2 - Perfil da distribuição mundial de brinquedos

| <b>Distribuição (1999)</b>  | <b>EUA</b> | <b>Europa</b> | <b>Ásia</b> | <b>Amér. Latina</b> |
|-----------------------------|------------|---------------|-------------|---------------------|
| Hipers e Lojas de Descontos | 40%        | 30%           | 24%         | 41%                 |
| Cadeia de Brinquedos        | 21%        | 30%           | 25%         | 16%                 |
| Supermercados               | 25%        | 10%           | 9%          | 8%                  |
| Pequenos Varejistas         | 4%         | 15%           | 29%         | 19%                 |
| Lojas de Departamentos      | 3%         | 12%           | 13%         | 16%                 |
| Venda por Catálogos         | 6%         | 3%            | 0%          | 0%                  |
| Internet                    | 1%         | 0%            | 0%          | 0%                  |

Fonte: NPD Group Worldwide - ICTI

---

\* [www.stats.bls.gov/blhome.htm](http://www.stats.bls.gov/blhome.htm)

De acordo com a ICTI, as crianças estão amadurecendo mais cedo do que antes. Há alguns anos, a indústria de brinquedos considerava as crianças entre 0 e 14 anos como seu público-alvo. Hoje, o mercado ficou reduzido a crianças entre 0 e 10 anos. Entre estes, os meninos são os responsáveis pela maior parte das compras. No entanto, devido à política agressiva desenvolvida pelos fabricantes através de novos *designs* e propagandas dirigidas, as meninas estão começando a se aproximar dos meninos no volume de compras de brinquedos. Outro mercado que está sendo disputado pelas empresas de brinquedos é o dos adultos, que já é responsável por 14% do mercado, principalmente aqueles adultos que têm entre 55 e 64 anos. O gasto médio com brinquedos, por criança comporta-se de acordo com a Tabela 4.3.

#### 4.2 A indústria Nacional

A indústria brasileira é composta por 318 fabricantes registrados na Associação dos Fabricantes de Brinquedos (ABRINQ) que tiveram uma receita de R\$ 950 milhões em 2000, produzindo cerca de 200 milhões de brinquedos, distribuídos entre bonecas, artigos de pelúcia, triciclos, bolas, brinquedos para jardim, jogos, quebra-cabeças, brinquedos musicais, jogos de vídeo entre outros. A Tabela 4.4 mostra a evolução de alguns parâmetros de 1991 a 1997.

Tabela 4.3 - Gasto médio em brinquedos por criança

| Região           | Merc. brinquedos (1999 US\$ milhões) | População Infantil (milhões) | Gasto médio por criança (US\$)/98 | Gasto médio por criança (US\$)/99 |
|------------------|--------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| América do Norte | 31.291                               | 64                           | 340                               | 372                               |
| Europa           | 17.018                               | 91                           | 144                               | 147                               |
| Ásia             | 17.179                               | 1.059                        | 13                                | 13                                |
| América Latina   | 2.755                                | 164                          | 16                                | 15                                |
| Oriente Médio    | 1.045                                | 4                            | 252                               | 190                               |
| Oceania          | 1.457                                | 6                            | 116                               | 201                               |
| África           | 350                                  | 231                          | 1,5                               | 1,5                               |
| TOTAL            | 71.095                               | 1.619                        | 34                                | 44                                |

Fonte: NPD Group Worldwide - ICTI

Embora o preço médio do brinquedo tenha caído levemente em 1998, as vendas do setor têm apresentado crescimento nos últimos cinco anos. Para esta queda de preço, pode-se citar como causas o aumento de produtividade que atingiu o ambiente de negócios, resultado das condições liberais de comércio impostas pelo Plano Real, e do mercado, onde a oferta é maior do que a procura. Esta oferta maior do que a demanda é provocada, além de um número excessivo de empresas atuando no setor, pelas importações ilegais (e, portanto sem a incidência de impostos), resultado da falta de habilidade do governo em controlar os fluxos comerciais. No entanto, alguns controles foram estabelecidos, principalmente com a ajuda da própria ABRINQ, nos últimos dois anos, reduzindo este fluxo substancialmente.

Tabela 4.4 - Setor Brasileiro de Brinquedos 1991-97 (US\$ milhões)

|                           | 1991   | 1992   | 1993   | 1994   | 1995   | 1996   | 1997   |
|---------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Unidades (milhões)        | 150    | 121    | 162    | 202    | 120    | 144    | 180    |
| Vendas brutas (sem IPI)   | 500,0  | 440,0  | 550,0  | 703,4  | 562,0  | 677,9  | 708,3  |
| Vendas líquidas           | 416,7  | 366,7  | 458,4  | 586,2  | 468,4  | 564,8  | 590,2  |
| Exportações FOB           | 19,7   | 18,4   | 22,1   | 16,0   | 15,5   | 8,0    | 9,0    |
| Importações FOB           | 20,3   | 16,7   | 44,2   | 75,5   | 164,7  | 116,0  | 108,9  |
| Estoque                   | 46,1   | 44,7   | 40,0   | 65,4   | 150,0  | 50,0   | 40,0   |
| Oferta (Produção+exp+imp) | 453,5  | 386,6  | 526,4  | 691,4  | 698,5  | 729,7  | 730,3  |
| Empregados                | 27.410 | 22.370 | 22.500 | 24.200 | 15.000 | 13.023 | 16.800 |
|                           |        |        |        |        |        |        |        |
| Alíquota de Importação    | 65%    | 40%    | 30%    | 20%    | 20%    | 70%    | 63%    |

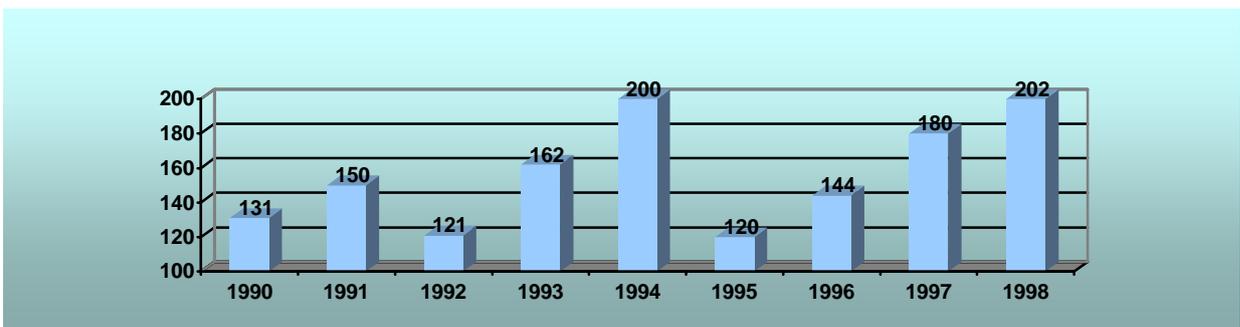
Fonte: Abrinq

Desde 1990, a indústria brasileira de brinquedos tem sofrido pressão devido a importações da Ásia, especialmente da China. De acordo com fontes governamentais, a maior parte destes brinquedos não atende às normas de qualidade e de segurança, determinadas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), ou como referência a ASTM F963-96a -

*Consumer Specification on Toy Safety*, dos E.U.A. Em 1998, dos brinquedos importados pelo Brasil, 45% vieram da China, 8% por cento da Europa e 6% por cento dos E.U.A.

Esta abertura de mercado acentuou-se a partir de 1995, forçando o governo, em função da forte pressão exercida pela ABRINQ, a aumentar a alíquota de importação de brinquedos para 70%, com uma redução gradativa até chegar ao ano 2000 com a antiga alíquota de 20%. Em 1999, no entanto, devido a uma nova pressão exercida pela ABRINQ, este período foi estendido até 2004. Atualmente, esta taxa é de 36%.

Esta salvaguarda teve como contrapartida a fixação, por parte do governo, de algumas metas a serem cumpridas até o ano 2004. Entre estes objetivos estão os que obrigam a empresa nacional de brinquedos a investir valores da ordem de US\$ 335 milhões em melhoria da qualidade e produtividade, a criar 12.000 novos empregos e a reduzir, de 5 a 10%, o preço médio dos brinquedos. Como efeito, em 2000, somente 12,3% de toda a oferta de brinquedos nacional (produtos manufaturados localmente, mais importações, menos exportações) foram importados, se comparados com 35% em 1995. O Gráfico 4.1 abaixo demonstra o impacto que a abertura do mercado brasileiro causou na indústria de brinquedos, e o resultado provocado pelo aumento das alíquotas.

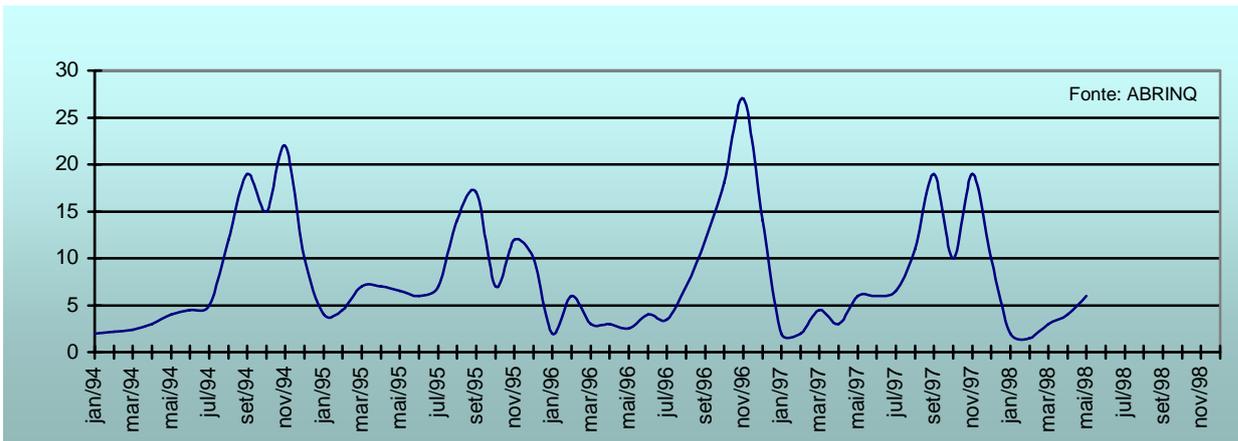


**Gráfico 4.1 - Venda Unitária de Brinquedos, 1990-1998 (Em milhões de unidades)**

**Fonte: Abrinq**

A sazonalidade das vendas durante o ano é um elemento crítico na administração de estoques no Brasil. Somente 30% das vendas anuais são efetivadas nos primeiros sete meses do ano, 40% de agosto até outubro devido ao dia da criança no dia 12 de outubro e o resto durante o período de natal. O Gráfico 4.2 mostra a sazonalidade do setor durante os últimos

quatro anos, até maio de 1998. O gráfico 4.2 mostra claramente que 40% de todas as vendas acontecem em outubro e novembro de cada ano e uma atividade moderada é vista nos meses de férias de janeiro a março.



**Gráfico 4.2 - Demonstração do Efeito da Sazonalidade**

### 4.3 A Empresa

A empresa Plaything S.A. Indústria e Comércio, é sucessora de Xavier Braungner e Cia. Ltda. cuja data de fundação é 30 de setembro de 1947. Em 2 de dezembro de 1961, com a entrada de um novo sócio, o Dr. Ingo Ebert, houve a mudança do nome da empresa, para o qual foram utilizadas as primeiras letras do nome dos sócios, Xavier, Lindolfo e Ingo. Seu endereço, na época, era em Santa Cruz do Sul, na Rua Ernesto Alves, nº 1.366. Esta localização permaneceu até 1964, quando se transferiu para a rua Júlio de Castilhos, nº 855, utilizando um terreno de 5.060 metros quadrados e uma área construída de 4.500 metros quadrados.

Nos anos de 78/ 79, a empresa adquiriu, no Distrito Industrial de Santa Cruz do Sul, uma área de 50.000 metros quadrados, para onde, a partir dos anos 80, iniciou sua transferência. Hoje a Plaything S.A. tem sua fábrica localizada na BR 471, KM 50, Distrito Industrial, com uma área construída de 15.000 metros quadrados em uma área territorial de 7,5 hectares. Fazem parte ainda do patrimônio da empresa uma sede social localizada na estrada Rio Pardinho com 10.000 metros quadrados de área territorial, e área construída de 180 metros quadrados, a empresa Miper Multi Matrizes, empresa que projeta e

confecciona matrizes para transformação de plástico por diversos processos, e uma loja comercial de brinquedos, a São Luiz.

A empresa inicialmente dedicava-se à fabricação de produtos em madeira, tais como estojos escolares e chapas de madeira compensada litografadas para trabalhos manuais, constituindo-se, na época, na única litografia sob madeira que se tinha conhecimento no país. Posteriormente, foi lançada uma linha de brinquedos em madeira, principalmente miniaturas de automóveis como Simca Chambord, Volks, Ford, e outras. Em 1967, a Plaything adquiriu a primeira máquina injetora para transformação de plásticos, dando início à produção da linha para escolas (réguas e estojos) e, em seguida, a alguns produtos de utilidades domésticas como copos, bacias, funil, etc. A transformação de plásticos, tornou-se, em poucos anos, o principal meio de produção da empresa, sendo que hoje ela domina as tecnologias de transformação de plástico em injeção, sopro e rotomoldagem.

Atualmente, as linhas de produtos da Plaything S.A. consistem em quase 400 itens, distribuídos entre brinquedos (triciclos e jogos), produtos escolares (réguas, esquadros, transferidores, jogos pedagógicos, quebra-cabeças), esportes (raquetes de praia e *ping pong*, *skates*, mesa de *ping pong*) e *play ground* (balanços, caixa de areia, casa para bonecas), estes últimos utilizando a técnica da rotomoldagem. Cada uma destas linhas de produtos atinge uma determinada faixa etária e camada social com diferentes capacidades aquisitivas. Em vista disto, a tendência da empresa é canalizar os investimentos em produtos para camadas sociais que possam absorver uma maior qualidade e valor agregado. Dentro destes produtos, encontram-se os rotomoldados e os produtos licenciados como Angélica, Maurício de Souza (Mônica, Cebolinha, Cascão, etc.), Beto Carreiro e Elefante Babar.

Outra preocupação da empresa é com o acentuado efeito sazonal existente, característica da indústria de brinquedos. Atualmente, a Plaything S.A. está desenvolvendo um novo segmento, a prestação de serviços junto a produtores de equipamentos agrícolas, principalmente na produção de rotomoldados, uma vez que estes produtos têm sua concentração de vendas localizada no primeiro semestre. A Tabela 5 dá uma visão desta sazonalidade.

A média de 35% de atividades, tanto produtivas como comerciais, no primeiro semestre, e de 65% no segundo semestre, começou a acentuar-se após o início do controle da inflação, quando todos os lojistas começaram a repensar suas políticas de estoques. Uma vez

que as vendas de brinquedos, no Brasil, resumem-se a dois grandes eventos, Dia das Crianças e Natal, as vendas de brinquedos assumem uma realidade ainda mais dura, pois a concentração de atividades dá-se dentro do próprio segundo semestre nos meses de setembro, outubro e novembro. Estes três meses concentram mais de 40% das atividades de todo o ano.

Tabela 4.5 - Efeito da sazonalidade na produção e faturamento da empresa  
Plaything S.A.

|                    | Produção      |               |               | Faturamento   |               |               |
|--------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                    | 1996          | 1997          | 1998          | 1996          | 1997          | 1998          |
| Janeiro            | 7,40%         | 5,73%         | 7,45%         | 11,70%        | 7,14%         | 7,57%         |
| Fevereiro          | 6,10%         | 5,45%         | 6,26%         | 5,88%         | 4,95%         | 4,89%         |
| Março              | 6,17%         | 4,44%         | 6,42%         | 5,82%         | 4,73%         | 5,54%         |
| Abril              | 4,90%         | 5,15%         | 5,72%         | 4,66%         | 5,07%         | 4,68%         |
| Mai                | 4,76%         | 5,02%         | 5,32%         | 5,58%         | 5,44%         | 4,76%         |
| Junho              | 5,30%         | 7,74%         | 7,68%         | 5,42%         | 7,04%         | 5,71%         |
| <b>1º Semestre</b> | <b>34,63%</b> | <b>33,53%</b> | <b>38,85%</b> | <b>39,06%</b> | <b>34,37%</b> | <b>33,15%</b> |
| Julho              | 7,24%         | 9,99%         | 9,34%         | 5,91%         | 7,55%         | 6,95%         |
| Agosto             | 9,67%         | 11,41%        | 10,30%        | 7,33%         | 9,00%         | 9,06%         |
| Setembro           | 12,56%        | 12,89%        | 11,34%        | 12,90%        | 14,02%        | 14,69%        |
| Outubro            | 14,08%        | 13,86%        | 11,93%        | 7,84%         | 9,52%         | 7,32%         |
| Novembro           | 14,19%        | 11,88%        | 10,74%        | 17,96%        | 17,11%        | 19,85%        |
| Dezembro           | 7,63%         | 6,44%         | 7,50%         | 9,00%         | 8,43%         | 8,98%         |
| <b>2º Semestre</b> | <b>65,37%</b> | <b>66,47%</b> | <b>61,15%</b> | <b>60,94%</b> | <b>65,63%</b> | <b>66,85%</b> |

Os problemas decorrentes desta concentração são bastante previsíveis. O planejamento financeiro, produtivo e de recursos humanos deve estar muito bem estruturado para poder acompanhar a previsão de vendas, que é feita semestralmente e revisada mensalmente. A base do sistema está na flexibilidade. Esta foi e está sendo a estratégia procurada para atender a esta demanda tão concentrada e, às vezes, imprevisível.

A partir de 1990, com a gradual abertura de mercado, a Plaything S.A. começou uma estratégia de importação, que teve seu auge em 1995, quando os produtos importados representaram um montante de 25,7% sobre o faturamento da empresa. Neste ano, ocorreu um fato que abalou a estrutura nacional de brinquedos. Foi neste ano que a Comunidade Econômica Européia impediu a entrada de brinquedos chineses dentro de seu território. Isto criou um excedente de mais de US\$ 5 bilhões em produtos, que foram colocados em países da América e África.

O mercado brasileiro de brinquedos tinha, na época, um faturamento que girava em torno de US\$ 750 milhões. Este procedimento criou uma guerra de preços, que os países atingidos não puderam suportar. Desta forma, por intermédio da ABRINQ (Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos), o país criou uma barreira alfandegária para os brinquedos importados que constituía em um imposto de internação de 70% em 1996, com uma estimativa de redução, até chegar a 23% em 2004.

Em troca, as empresas de brinquedos comprometiam-se em investir, tanto nos processos e tecnologias de fabricação como no desenvolvimento e treinamento de seus recursos humanos, para construir uma vantagem competitiva, frente aos produtos importados, até o final do período de sobretaxas. Segundo informações da ABRINQ, os preços médios dos brinquedos caíram, no período de julho de 1996 até junho de 1999, 14,2%, apesar de aumentos constantes nos preços das matérias primas, impostos, mão-de-obra e transportes. O plástico, um dos principais componentes na fabricação de brinquedos, por exemplo, somente naquele ano (1999) subiu em média 49,27%.

Hoje, principalmente após a desvalorização do Real ocorrida em janeiro de 2000, o enfoque que está sendo dado a este setor está modificado. A estratégia passou a ser a procura por parcerias com as empresas exportadoras, no sentido de que se fabriquem estes produtos importados no Brasil, através do aluguel de moldes, *royalties* e importação de apenas alguns componentes. Esta parceria está concretizada com duas empresas, uma americana e uma espanhola.

Os produtos Plaything S.A. são distribuídos para todo o Brasil e América do Sul por uma equipe de 52 representantes que atuam em lojas de departamentos, supermercados, shoppings e lojas especializadas, atingindo a mais de 14.000 clientes. A empresa ocupa hoje a oitava posição no ranking nacional, entre as 318 empresas fabricantes de brinquedos, filiadas

a ABRINQ. Os maiores concorrentes da empresa, dentro de um mercado que, em 2000, faturou, formalmente, R\$ 950 milhões, são Estrela, Bandeirantes, Grow, Tec Toy, Glasslite, Maritel e Baby Brinq, entre outros. A distribuição de vendas por região do país comporta-se da seguinte forma: Região Sudeste 50%, Região Sul 26,9%, Região Nordeste 11,3%, Região Centro-Oeste 6,0 % e Região Norte 2,4 %.

Os anos 90 também representaram o início da procura por uma maior adequação da empresa às novas técnicas administrativas existentes. Em 89, foi iniciado, com o auxílio da Tecnosul, uma empresa de consultoria de Blumenau, o estudo e implantação do sistema de custeio baseado nas UEPs, Unidades de Esforço de Produção. Este sistema permite, para fins de mensuração, a unificação da produção, pois não se faz mais referência a quantos triciclos ou pebolins foram fabricados em determinado mês, mas sim quantas UEPs foram produzidas. Este sistema entrou em vigor em 1993.

Em outubro de 1992, começou seu trabalho, uma equipe de mestrandos do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, da UFRGS, coordenada por Francisco Kliemann Neto, que tinha como missão a implantação de um sistema de produção baseado nos princípios da Qualidade Total. Foram desenvolvidos diversos grupos multifuncionais de trabalho, em que foram estudados e implementados os programas de manutenção preventiva, *housekeeping*, células de manufatura, polivalência, *kanban*, cliente interno, padronização, *set up* rápido e melhorias contínuas. Os princípios e técnicas de cada programa eram socializados para toda a fábrica e posteriormente colocados em prática.

A aceitação dos programas, apesar da violenta mudança nos procedimentos tradicionais, foi excelente e, conseqüentemente, seus resultados. Houve uma sensível melhora na produtividade da fábrica, uma redução significativa de espaço ocupado e de estoques, principalmente intermediários, além de uma melhora muito grande na qualidade e entrega de produtos. Esta consultoria encerrou seus trabalhos em 1994.

O sucesso do plano adotado pela produção e a mudança no seu comportamento fizeram com que também a área administrativa se envolvesse com os princípios da Qualidade Total. Desta forma, em 1996, foi contratada a empresa Intercorp, com o objetivo de implantar estes princípios dentro da administração. Paralelo a este objetivo, a Intercorp também tinha a missão de desenvolver e adequar o departamento de Recursos Humanos à nova relação de

trabalho e estabelecer as bases para um programa de cargos e salários compatíveis com as novas técnicas de qualidade implantadas.

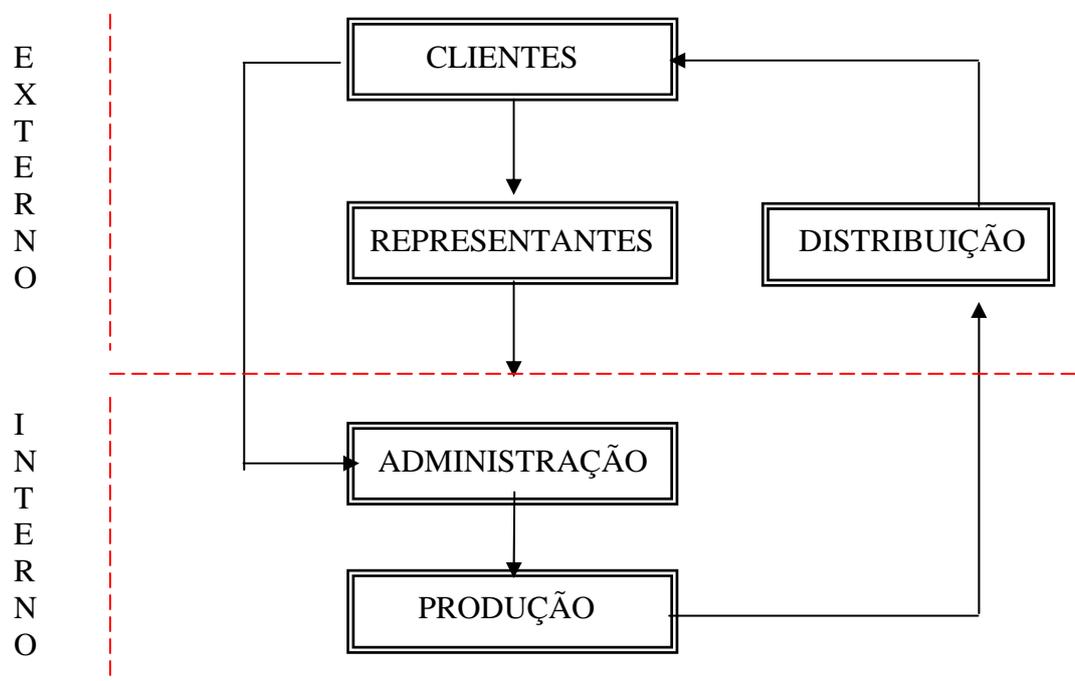
Durante este programa, cada departamento desenvolveu a sua missão, identificou seus clientes, suas necessidades e montou um plano de ação de curto e longo prazo para alcançar a satisfação de seu cliente. Devido à forte cultura feudal existente dentro da área administrativa, o programa teve um curto período de sucesso. A área que mais sentiu a pressão da mudança foi a área de vendas, onde foram alteradas algumas práticas, tidas como tradicionais.

O cenário atual da indústria de brinquedos apresenta uma estrutura concorrencial muito forte, que, associada a uma forte crise econômica, força suas empresas a verificarem a compatibilidade de suas estruturas e estratégias. A estratégia competitiva da Plaything S.A. está baseada em preços e prazos de pagamento compatíveis com os da concorrência, porém flexíveis, num prazo de entrega reduzido e na qualidade de seus produtos. Estas características de concorrência, aliadas com a sazonalidade, levam a necessidade de uma flexibilidade de demanda e mix de produtos muito grande por parte da estrutura de produção.

A estratégia de recrutamento também teve de ser alterada, utilizando os funcionários safristas que trabalham apenas nos picos de demanda. Existe um relacionamento entre os departamentos de RH da Plaything S.A. e de algumas empresas fumageiras (indústria de beneficiamento de tabaco), no sentido de manter um cadastro único de possíveis candidatos a estas vagas. O período de safra das fumageiras é exatamente contrário ao da indústria do brinquedo, concentrando-se no primeiro semestre.

## 5 SISTEMA DE DISTRIBUIÇÃO FÍSICA PLAYTHING S.A.

O sistema de distribuição física da Plaything S.A. é composto por uma estrutura que pode ser dividida em externa – processos nos quais a empresa possui nenhum ou quase nenhum controle do processo - e interno – processos que estão sob controle da empresa - conforme Figura 5.1. O aspecto externo é representado pelos clientes lojistas (uma vez que a Plaything S.A. não atinge diretamente o cliente final), pelos representantes e pelo transporte das mercadorias. O aspecto interno corresponde ao fluxo de processos que viabilizam a entrega do pedido aos clientes e está descrita na Figura 4.



**Figura 5.1 - Estrutura de Distribuição da Plaything S.A.**

Conforme a Figura 5.1, o representante (cuja comissão varia entre 6% a 8%) entra em contato com o cliente, através de visitas regulares nas quais extrai um pedido que é enviado ao departamento de vendas da empresa. Este pedido sofre uma avaliação de crédito e, caso aprovado, ele é retirado do estoque e enviado ao cliente por uma das dez transportadoras contratadas com as quais a empresa trabalha. O sistema atual, sob o aspecto externo, apresenta dois grandes problemas: o pedido e o transporte.

O pedido é extraído manualmente pelo representante comercial e ao chegar a empresa (via fax ou correio) é digitado e, portanto, pode sofrer alguns eventuais enganos referentes a quantidades, referências e preços. Já no transporte terceirizado, o problema se concentra nos diversos manuseios que a mercadoria sofre. Este problema é decorrente, principalmente, porque a maioria das transportadoras tem sua sede em outra localidade que não Santa Cruz. Isto faz com que estas empresas façam a coleta em Santa Cruz, descarreguem a mercadoria na sede e aguardem até fechar uma carga geralmente para a cidade de São Paulo. Caso o produto não tenha como destino a cidade de São Paulo, esta mercadoria é novamente descarregada e sofre um novo processo de manuseio e espera. Este sistema faz com que, em alguns casos, o tempo de entrega da mercadoria seja muito superior ao desejado pelo cliente, o que provoca reclamações.

Outro problema decorrente deste sistema de transporte é a ineficiência na solução de problemas, especialmente aqueles ligados a devoluções. Muitas vezes, quando ocorre este problema, a mercadoria fica armazenada no depósito das transportadoras por muito tempo (às vezes meses) até que se tenha uma solução para o problema.

O sistema interno de processamento do pedido se inicia com o recebimento e digitação do pedido e a emissão de um extrato, que é uma cópia do pedido que circulará dentro da empresa. Este extrato vai para o departamento de crédito e cobrança que avalia o grau de crédito e liquidez do cliente. Caso seu cadastro esteja sem problemas, o extrato vai para o departamento de expedição. Caso contrário, ele é cancelado e retorna para o departamento de vendas. Este fluxo está ilustrado no Anexo 5.

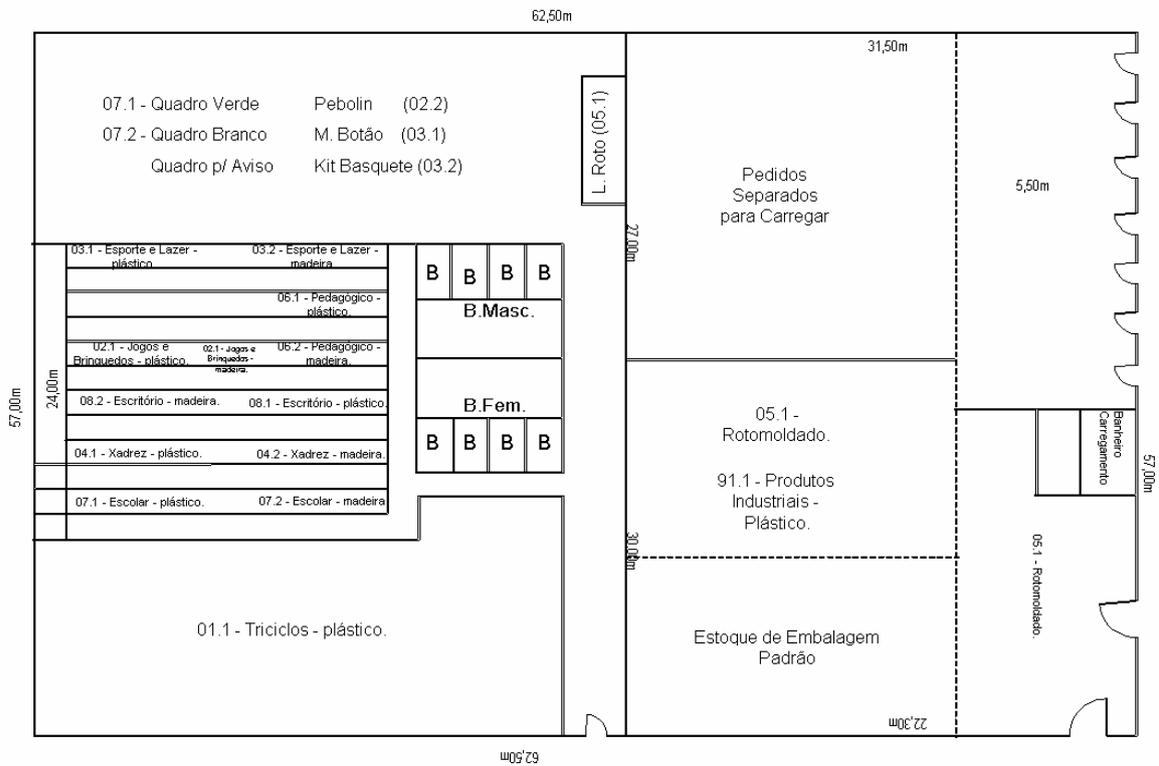
O extrato aprovado chega na expedição e, manualmente, é iniciada a separação dos produtos que compõem o pedido. Caso não seja possível completar o pedido (a empresa possui mais de 400 itens), este pedido fica num processo de espera enquanto é emitida uma ordem de fabricação. Com o pedido completo, a transportadora é selecionada manualmente,

levando-se em conta o destino, o peso e cubagem da mercadoria a ser embarcada. Após ser definida a transportadora, é emitida a nota fiscal, a guia de embarque, a etiqueta para carregamento (que identifica os volumes) e por fim a mercadoria é embarcada e despachada. Todo este processo interno, do recebimento do pedido até emissão da nota fiscal e embarque), no ano de 2000, gastou em média 5,5 dias.

O departamento de expedição é composto por uma área coberta de 3.000 metros quadrados. Esta área é separada em três setores onde são realizados os processos de estocagem de produtos e separação de pedidos, estocagem de pedidos prontos e docas de despacho dos pedidos. O *lay-out* deste depósito está representado pela Figura 5.3. Este *lay-out* mostra um depósito onde os produtos menores estão distribuídos em prateleiras, organizados por linha de produtos e, ainda dentro destas linhas, separados em artigos de plástico e madeira.

Os produtos maiores estão distribuídos em diferentes áreas, sendo que a linha de *Playground* está armazenada em diferentes setores. A separação dos pedidos é feita com o auxílio de um carrinho e compreende o apanhe dos produtos diretamente das prateleiras. Como é respeitada a unidade de embalagem, os produtos não são reembalados. Se, por um lado, isto economiza tempo e material de despacho, por outro, dificulta o controle pelo aumento do número de volumes transportados.

Todo o processo de estocagem, separação e despacho é manual. O processo de transporte das mercadorias é realizado por 13 empresas diferentes, sendo que as mais importantes são: Transportes Venâncio Aires, Transportadora Rocha e Transportadora Roma Sul. O frete é pago até São Paulo e o prazo médio de entrega destas transportadoras, durante o período de setembro/00 até novembro/00 (meses de alta concentração de venda) foi de 8 dias.



**Figura 5.3. - Lay out da área de distribuição Plaything S.A.**

## 6 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica tem como objetivo definir alguns conceitos que servirão de base para a pesquisa proposta. Os conceitos que devem ser discutidos neste capítulo são os de logística, sistemas de distribuição, orientação para o mercado, serviço ao cliente e o perfil do pedido.

### 6.1 Evolução do Conceito de Logística

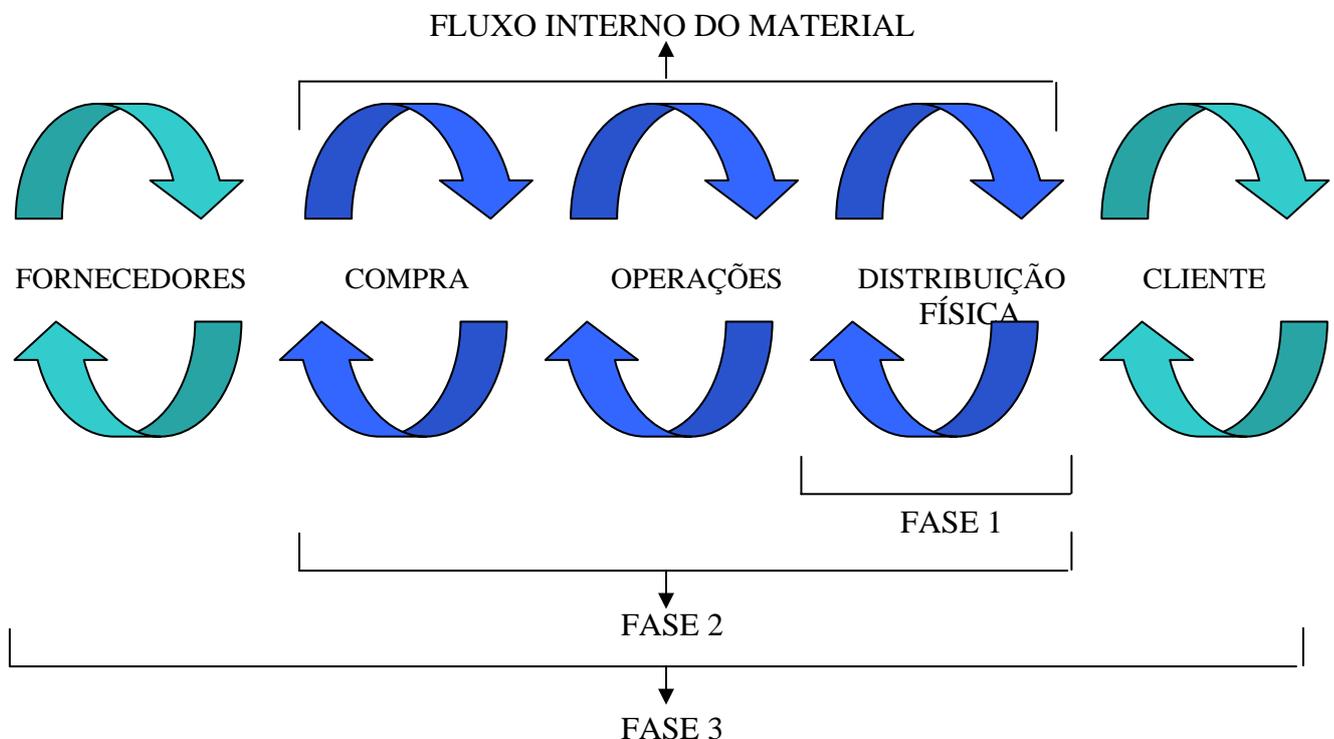
Uma das versões para a palavra "logística" diz que ela se origina de "*logistique*", título dado ao oficial do exército de Napoleão responsável pelo alojamento das tropas e por encontrar forragem para os cavalos e outros animais. A logística, como um processo de fluxo de materiais, no entanto, é bem mais antiga. Ela teve seu início nos primórdios da civilização, quando uma tribo criou, devido a seus conhecimentos, um excesso de determinado produto e começou a fazer uma troca desta mercadoria por outra, produzida por uma tribo vizinha, que também tinha um excesso. Portanto, a logística surgiu com o comércio (BERNARD LONDE in ROBESON, 1994).

Desde então, o conceito de logística vem sendo modificado conforme as relações entre compradores e vendedores têm evoluído. Por volta de 1915, as duas funções de marketing eram a criação de demanda e o abastecimento físico (*physical supply*). Nesta época, o conceito de logística estava centrado no abastecimento físico e preocupava-se com o longo fluxo de mercadorias acabadas, desde o ponto de embarque até o cliente final, porém não usando o conceito de integração utilizado hoje. O conceito de integração começou a tomar forma durante os anos 50 e 60. A evolução dos estágios da filosofia de integração está baseada no

fato de todas as empresas terem três fluxos contínuos de materiais: compra, produção e distribuição física.

O primeiro estágio (Figura 6.1), que se situava entre os anos 50 e 60, concentrava-se na distribuição física, responsável por 40% dos gastos com produtos prontos. A preocupação era com a integração entre o transporte de produtos prontos, armazenagem, administração de estoques, serviços ao cliente e outras operações diretamente relacionadas com a entrega de produtos aos clientes. O foco do gerenciamento da distribuição física concentrava-se na entrega dos produtos prontos com o mais baixo custo possível. Havia uma preocupação com o equilíbrio entre o custo, os recursos da empresa e os serviços exigidos pelos clientes.

Embora os conceitos e práticas atuais de logística avançaram além deste primeiro estágio, é importante que os administradores estejam atentos aos mesmos cuidados da época: o alto impacto dos estoques de produtos prontos e o controle cuidadoso do equilíbrio entre custo interno e serviços ao cliente.



**Figura 6.1 - Evolução do Conceito de Logística.**

Fonte: ROBESON, James F.; COPACINO, William. **The Logistic Handbook**. New York: Free Press, 1994, p. 9.

O foco da segunda fase, as ligações internas, era uma tentativa de unir os dois ou todos os três fluxos contínuos internos de material, ou seja, compra, operações e distribuição física, o que freqüentemente estava vinculado a uma eliminação dos estoques reguladores existentes entre os fluxos. Desta forma, o fluxo de materiais era visto como um processo que tinha um movimento horizontal, medido desde a entrada da matéria-prima até o momento em que as contas a receber estavam registradas. Este enfoque mudou o pensamento de nível de estoque para fluxo de mercadorias, introduzindo a importância do conceito de velocidade.

O princípio da quantidade ótima de pedido era superado pela filosofia da velocidade de estoque em muitas empresas. Durante este período, pesquisas da Universidade Estadual de Ohio verificaram uma ligação entre a função de distribuição e as atividades pré-produtivas (compras, planejamento da produção, etc.) com a organização total do fluxo de material.

O termo "logística integrada" surgiu como uma expressão cunhada para descrever esta ligação das fronteiras internas e a integração das funções de logística. Descreve a totalidade das atividades que têm relação com a movimentação de materiais, incluindo informações e sistemas de controle. Abrange desde as tradicionais atividades de distribuição física e gerenciamento de materiais até funções anteriormente de competência do departamento de Marketing e Produção como planejamento da produção, previsão de vendas, controle de estoques em processamento e serviços ao cliente (MASTERS in ROBESON, 1994).

Nesta época, 1985, iniciou-se o movimento em direção ao ambiente externo. Desta forma, as ligações externas são a preocupação principal da terceira fase na evolução da logística integrada. As empresas começam a pensar e pesquisar o aumento da eficiência nas relações com fornecedores, clientes e terceirizados. Em muitos casos, as relações externas, que começam com uma ligação simples, terminam numa ligação múltipla envolvendo fornecedor-comprador-cliente. A troca eletrônica de dados (EDI), planejamento das necessidades da distribuição (DRP) e *just-in-time* começam a aparecer no vocabulário da Logística.

A diferença entre as abordagens para os materiais e a distribuição física sob a ótica do gerenciamento tradicional e do gerenciamento da cadeia de suprimentos está descrita na Quadro 6.1 (STERN, 1996).

| Variável   | Tradicional   | Cadeia de suprimentos   |
|--|---|---|
| Gerenciamento de estoques                                  | Esforços independentes                                      | Redução conjunta de estoques                                  |
| Custo total  | Minimizar os custos da empresa                              | Eficiência em toda a cadeia de custos                         |
| Horizonte de tempo   | Curto prazo   | Longo prazo   |
| Quantidade de informações compartilhadas e controladas     | Limitadas às necessidades da atual transação                | As necessárias para planejar e monitorar o processo           |
| Quantidade de contatos entre os múltiplos níveis na cadeia | Contato simples por transação entre os pares da cadeia      | Múltiplos contatos entre diversos níveis em toda a cadeia     |
| Planejamento integrado                                     | Baseado nas transações                                      | Contínuo  |
| Compatibilidade com a filosofia da empresa                 | Irrelevante   | Compatível ao menos com relacionamentos chave                 |
| Extensão da base de suprimentos                            | Grande, para aumentar a competição e diversificar os riscos | Pequena, para aumentar a coordenação                          |
| Gerência da cadeia   | Não necessária  | Necessária para coordenação                                   |
| Divisão de riscos e recompensas                            | Cada um por si  | Riscos e recompensas divididas sobre o longo prazo            |
| Velocidade de operação, informação e estoque               | Orientação para armazéns (estoque de segurança)             | Orientação para centros de distribuição (rotação de estoques) |

### Quadro 6.1 - Comparação Entre as Abordagens Tradicional e Cadeia de Suprimentos

Fonte: STERN, Louis W.; EL-ANSARY, Adel I.; COUGHLAN, Anne T. **Marketing Channels**. New Jersey: Prentice Hall, 1996, p.142.

## 6.2 Conceito de Logística

Alguns autores (Lambert, Ballou, Copaccino) utilizam a definição proposta pelo Conselho de Administração de Logística, (CLM - *Council of Logistics Management*), que definiu, em 1986, Logística como sendo “o processo de planejar, implementar e controlar o fluxo e armazenagem, eficiente e eficaz em termos de custos de matérias-primas, de estoques de semi-acabados, de produtos acabados e as informações correlatas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de obedecer às exigências dos clientes”. Atualmente, o CLM define Logística como sendo "aquela parte do processo da cadeia de suprimentos que planeja, implementa e controla o eficiente e eficaz fluxo e armazenagem de produtos, serviços e informações correlatas, do ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de obedecer às exigências dos clientes" ([www.clm1.org/Mission/Logistics.asp](http://www.clm1.org/Mission/Logistics.asp)).

Dentro desta definição estão serviço ao cliente, trânsito e transporte, armazenagem e conservação, localização de armazéns, processamento de pedido, manuseio de materiais, serviços de apoio, embalagem, previsão de demanda, etc. Portanto, deve-se considerar a Logística como um processo integrado e que possui interfaces significativas com as áreas de Produção (programação de produção, localização industrial, compras, controle de qualidade, manutenção), Comercial (processamento de pedidos, distribuição física, gestão de estoques, localização de depósitos) e Marketing (padrões dos níveis de serviço, formação de preço, embalagem). É um processo que se inicia com a entrada do pedido na empresa e termina com a entrega do pedido ao cliente e o apoio pós-venda. Considerando estes aspectos, o nível de importância da Logística dentro do processo de gestão estratégica da empresa cresceu muito nos últimos anos, sendo, inclusive, considerado como um dos três grandes processos de uma empresa (os outros dois seriam a comercialização e a produção).

### **6.3 Desafios da Logística**

Nestes tempos em que se tem uma redução no ciclo de vida dos produtos e o endurecimento das necessidades por melhores serviços ao cliente, é necessário considerar o completo escopo do gerenciamento da cadeia de suprimentos, desde o fornecedor da matéria-prima até o cliente final (STERN, 1996). Dentro deste contexto, a Logística enfrenta hoje quatro grandes desafios (LAMBERT, 1992). O primeiro seria uma adequada prestação de serviço. Por prestação de serviço ao cliente se poderia definir a ação de melhorar o “valor de uso” do produto ao cliente, disponibilizando-o na hora e no lugar que o cliente necessita dele, incluindo também um apoio pós-venda. Os produtos não têm valor até que eles estejam nas mãos dos clientes na hora e lugar exigidos.

A compressão do tempo é outro desafio importante. “O cliente de hoje está comprando o tempo de trânsito e não o serviço de entrega” diz Ted Scherck, CEO da Colography Group, uma empresa de consultoria especializada em transporte (BRADLEY,1998). Em todos os canais de distribuição, os produtos devem ser movimentados na quantidade certa no tempo certo para o local certo a fim de ser a entrega a mais eficiente possível para o cliente final. Logística ou administração da cadeia de suprimentos são termos amplamente usados para o gerenciamento do fluxo de produtos ou serviços e informações correlatas do ponto de origem até o ponto de consumo.

As indústrias e distribuidores estão cada vez mais inclinados ao serviço de pronta entrega, substituindo imediatamente um produto por outro em caso de atraso na entrega. Aliado a este aspecto, o conceito de prazo logístico remete a uma questão simples: quanto tempo se leva para transformar o pedido em caixa? A partir do momento em que se toma a decisão de alocar recursos, iniciar um processo de compras, acionar os diversos setores produtivos até a distribuição final e apoio pós-venda, há uma infinidade de atividades complexas que terão de ser coordenadas através do gerenciamento do prazo logístico para que esta pergunta tenha uma resposta satisfatória.

A globalização da indústria é o terceiro desafio. CHRISTOPHER (1997) admite “prever que por volta do ano 2000 a maior parte dos mercados será dominada por empresas globais. A única função deixada para as empresas nacionais será o atendimento de demandas locais específicas, como, por exemplo, a indústria alimentícia”. Esta previsão, nada animadora para os produtores nacionais de menor porte, é decorrência da constatação do esforço logístico desempenhado por estas empresas globais no sentido de atender às variedades das demandas locais.

O quarto e último grande desafio da logística é o que se poderia chamar de integração organizacional. Este desafio tem um choque direto com a forma tradicional de organização das empresas onde os gerentes de materiais gerenciam os materiais, os de produção gerenciam a produção e os de marketing gerenciam o marketing. Com esta estrutura organizacional tradicional fica muito difícil obter um fluxo de materiais integrado e voltado para o cliente. A posição dos gerentes, hoje, deve ser mais generalista em que o conhecimento da teoria dos sistemas e de comportamento seja fundamental.

Estes desafios comprovam que as empresas enfrentam hoje uma concorrência que, embora seja contestada por alguns autores, se apresenta como uma das mais acirradas de todos os tempos. A eficiência deve estar dentro de um padrão mundial. O custo do suporte da distribuição física associada com a agressividade necessária do marketing é enorme. Preço, qualidade, entrega rápida são alguns pontos que diferenciam uma empresa da outra na hora de atender o cliente e este optar por algum produto. Também existe hoje uma tendência dos clientes reduzirem o número de fornecedores, exigindo vantagens em relação a preço e entrega daqueles com os quais o contrato se realiza.

Estes fatos que revelam um novo mercado que está surgindo no ocidente, onde os clientes e clientes são cada vez mais exigentes e a demanda cada vez mais imprevisível, faz com que a competição baseada nos princípios dos quatro Ps (*product, price, promotion and place*) não seja mais suficiente para garantir a liderança de mercado (CHRISTOPHER, 1997). Ao contrário, as empresas vencedoras são aquelas que conseguem aumentar sua taxa de inovação, trazem novos produtos e serviços ao mercado mais rápido, replanejam a demanda com maior agilidade e possuem grande confiabilidade. Em outras palavras, são empresas com uma organização mais reativa.

Da mesma forma, o posicionamento e a marca já não são suficientes para garantir a preferência dos clientes. Existe uma crescente tendência dos clientes exigirem níveis maiores de serviço. O serviço ao cliente será o novo campo de batalha. Os clientes querem, cada vez mais, tempos de entrega menores, e produtos disponíveis superarão marcas e lealdade a fornecedores. Por esta razão, por exemplo, os fornecedores de peças para as indústrias automobilísticas entregam sua mercadoria no sistema *just-in-time* diretamente na linha de montagem. Do mesmo modo, um fornecedor de produtos alimentícios tem uma capacidade logística semelhante, ao fornecer ao supermercado uma quantidade de produtos que mantenha a prateleira sempre cheia enquanto minimiza o valor do inventário.

Este mercado, em que o estigma da saturação está cada vez mais presente, exige que o planejamento estratégico da logística contemple esta realidade em toda a sua plenitude.

#### **6.4 Planejamento Estratégico Logístico**

Segundo LAMBERT(1992), o planejamento estratégico logístico “é um processo de planejamento unificado, amplo e integrado para alcançar a vantagem competitiva através do aumento do valor e do serviço para o cliente, o qual resulta numa superior satisfação do cliente (onde queremos chegar) pela antecipação de futuras demandas por serviços logísticos e pelo gerenciamento de toda a cadeia de suprimentos (como chegar lá). Este planejamento é feito dentro do contexto de todos os objetivos e planos da empresa”.

Esta definição é compreendida por três elementos principais:

- objetivos de longo prazo - satisfação do cliente, vantagem competitiva, gerenciamento da cadeia de suprimentos;
- os meios para alcançar estes objetivos - valor e serviços para o cliente;
- processo para alcançar estes objetivos - antecipação, gerenciamento, relação com os objetivos da empresa.

As decisões logísticas são feitas, de um modo geral, hierarquicamente, mas de uma maneira interativa, passando-se da estratégia (objetivos do negócio, estratégia de marketing, serviços exigidos) para o estrutural (comprar ou fazer, número, localização e tamanho dos serviços, modais de transportes) para os aspectos funcionais (organização do inventário, regras e procedimentos, capacidades dos sistemas) e terminando na implementação ou aspectos operacionais (políticas de operação, regras de controle, procedimentos operacionais, rotinas e horários).

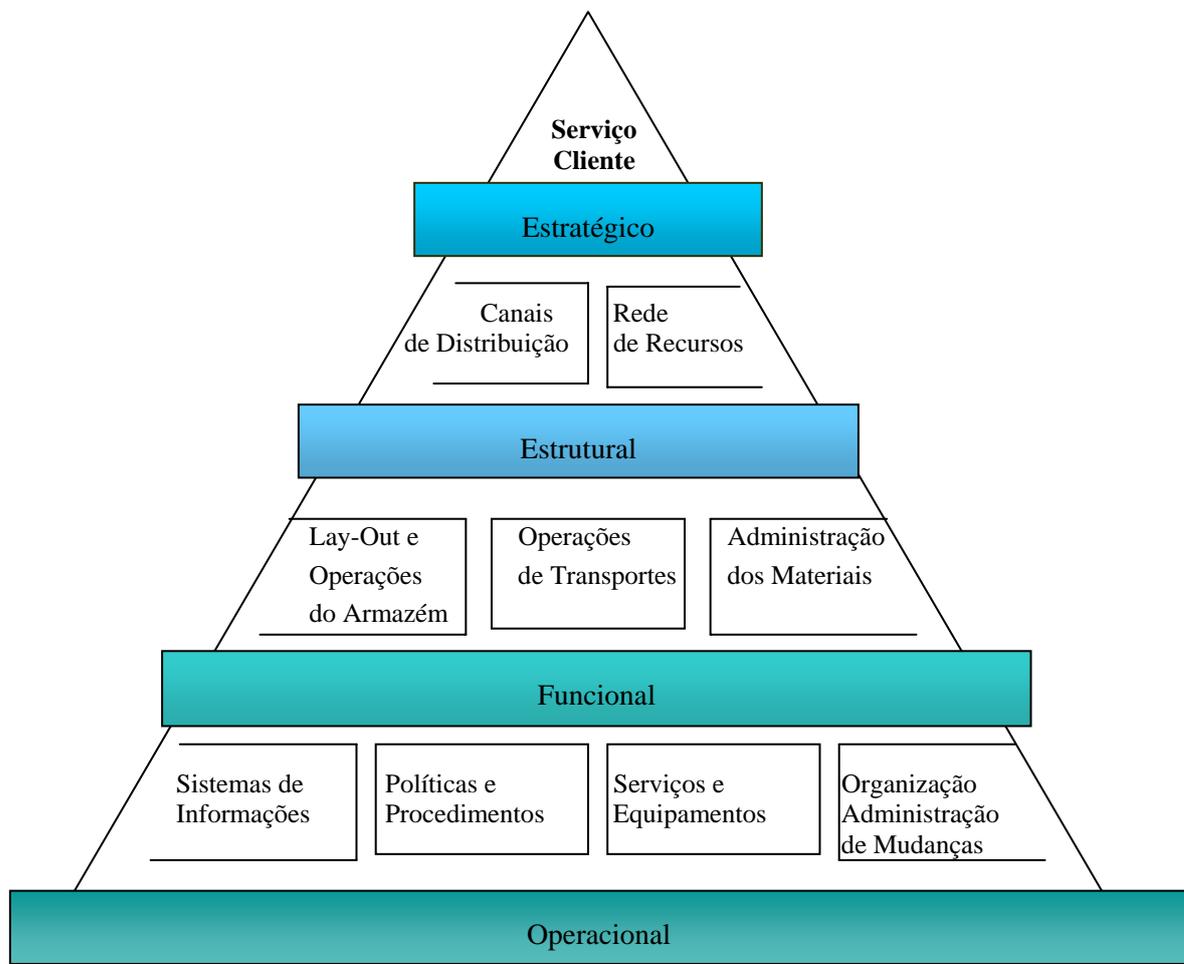
Isto passa, necessariamente, pela análise do canal de distribuição da empresa. Um canal de distribuição pode ser definido (LAMBERT, 1992) como um conjunto de unidades organizacionais, internas ou externas, que desempenham funções envolvidas com a comercialização de produtos. Estas funções são amplas. Elas incluem compra, venda, transporte, seleção, classificação, capacidade de suportar riscos de mercado e providenciar as informações para comercialização.

O questionamento deste canal de distribuição não pode ser feito de forma isolada. Ele deve fazer parte de um contexto mais amplo que compreende o próprio planejamento estratégico da rede distribuição, em que serão analisados tanto o envolvimento externo da empresa com seu mercado quanto o aspecto interno de estruturação e organização para o atendimento satisfatório das necessidades dos clientes. Em razão disto, torna-se bem clara a necessidade de uma discussão sobre quais são os serviços que o cliente realmente deseja (ambiente externo) assim como deve ser identificado qual o perfil do pedido da empresa (ambiente interno).

## 6.5 Sistema Logístico

Uma vez reconhecida a importância do potencial estratégico da logística, o desafio passou a ser o de entender como os componentes do sistema logístico trabalham para, ao mesmo tempo, criar valor de compra para os clientes e valor estratégico para a empresa. A Figura 2 mostra os dez elementos-chave do sistema logístico, segundo LAMBERT (1992), divididos em quatro níveis, que podem dar suporte a este desafio.

As necessidades de serviços ao cliente orientam toda a cadeia de suprimentos, incluindo fabricação, marketing e logística, uma vez que estes serviços referem-se tanto aos clientes internos como aos externos. Por esta razão, é essencial começar por um claro entendimento de quais são as exigências dos clientes e desenvolver, a partir daí, uma estratégia de serviço ao cliente que atenda a estas expectativas.



**Figura 6.2 - As dez áreas chave que integram a estratégia logística**

Fonte: LAMBERT, Douglas; STOCK, James. **Strategic Logistics Management**, 3. ed. New York: McGraw-Hill, 1992, p. 739.

## **6.6 Orientação para o mercado**

O serviço ao cliente é uma das três dimensões da orientação para o mercado (NARVER e SLATER, 1990). As outras duas dimensões seriam a orientação para o concorrente e a coordenação interfuncional. Uma definição abrangente (KOHLI & JAWORSKI, 1990) para a orientação para o mercado diz que ela é uma filosofia de gerenciamento do negócio baseada na ampla aceitação da necessidade de uma orientação para o cliente, orientação para o lucro e reconhecimento do importante papel de marketing na comunicação das necessidades do mercado para todos os mais importantes departamentos da empresa. Três aspectos centrais sustentam esta definição:

- Foco no cliente;
- Coordenação de marketing;
- Rentabilidade.

Ter um foco no cliente vai além de obter informações sobre suas necessidades e preferências. Envolve a tomada de ações não apenas baseada nas opiniões dos clientes, mas também na inteligência de marketing, que consiste em analisar os fatores que circundam o mercado. O marketing coordenado pressupõe que a orientação para o cliente não é apenas uma responsabilidade do departamento de marketing, mas sim de todos os setores da empresa. Todos devem estar atentos e, conseqüentemente, ter acesso à inteligência de marketing, e responder ativamente àquelas necessidades. A rentabilidade é considerada uma conseqüência da orientação para o mercado.

## **6.7 Serviço ao cliente**

Por serviço ao cliente, pode-se entender (LAMBERT,1992) a medida de quão bem o sistema logístico está atuando no sentido de criar uma utilidade de tempo e espaço para o produto, bem como um suporte pós-venda. BALLOU (1999) diz que serviço ao cliente é o resultado de todas as atividades logísticas ou dos processos da cadeia de suprimento. Para

LALONDE (1976), serviço ao cliente é o processo de suprir um significativo valor agregado à cadeia de suprimentos de uma maneira economicamente eficiente.

Segundo HESKETT (1997), a visão estratégica de serviços ao cliente baseia-se em quatro elementos básicos: o serviço de entrega (logística), a estratégia operacional (coordenação interfuncional), o conceito do serviço (agregação de valor à oferta) e os segmentos de mercado-alvo (características, necessidades e competidores). Portanto, ele pode ser entendido como uma atividade que deve ser gerenciada (processamento de pedidos, faturamento ou reclamações de clientes) como um desempenho medido (entregar 95% dos pedidos em 48 horas) ou como um elemento da filosofia da empresa (conjunto de atividades que envolvem todas as áreas da empresa).

O estabelecimento de uma estratégia para o serviço ao cliente deve levar em consideração alguns elementos. Entre eles, pode-se citar a reação do cliente a uma falta de produto (BALLOU, 1998). Segundo este elemento, a empresa deve conhecer qual a reação do cliente a uma eventual falta de seu produto no ponto de venda. O cliente, dependendo do produto, pode trocar de loja, procurar um produto da mesma marca com tamanho ou modelo diferente, pode aguardar até que o produto seja repostado ou pode ainda, na pior das hipóteses, trocar de marca. Dependendo do comportamento adotado pelo cliente, a estratégia do serviço ao cliente, que envolve tanto a distribuição quanto o nível de estoques, pode ser alterada.

O equilíbrio entre custo/receita é outro elemento a ser analisado na formação de uma estratégia de serviço ao cliente. O impacto financeiro que a melhora de um determinado nível de serviço ao cliente causa para a empresa deve ser conhecido. Aumentar o nível de entregas de 95% para 98% dos pedidos em 48 horas requer uma série de investimentos que devem ser compensados pelo aumento do volume vendido. Caso contrário não será possível efetivar esta melhoria.

Quando for possível, a análise da curva ABC (LAMBERT, 1992) deve ser utilizada. Esta análise requer a confecção de uma matriz onde são relacionados os produtos e clientes segundo seu impacto na lucratividade da empresa. Para combinações de cliente/produto com diferentes níveis de rentabilidade seriam oferecidos serviços ao cliente diferentes. Este método reconhece a necessidade de oferecer melhores serviços a melhores clientes, diminuindo o risco de perdê-los. Por outro lado, oferecendo menores níveis de serviços a clientes menos rentáveis, tem-se a chance de torná-los rentáveis.

Além destes, talvez o elemento mais importante seja a auditoria do serviço ao cliente (LAMBERT, 1992) que é utilizada para identificar os elementos importantes e avaliar o nível de serviço que a empresa oferece. GOPAL (1993) também concorda com esta colocação quando afirma que “o desenvolvimento de uma estratégia de serviço ao cliente envolve a medição do desempenho da empresa relativamente ao seu competidor e às necessidades do mercado” (GOPAL, 1993). Esta auditoria é composta por quatro etapas: a auditoria externa, a auditoria interna, a identificação das possíveis soluções e o estabelecimento dos níveis de serviço ao cliente.

Os objetivos da auditoria externa são identificar o que o cliente considera importante quando ele decide comprar, e como o cliente percebe os serviços que estão sendo oferecidos pela empresa. Para tanto, podem ser utilizados questionários que mencionem algumas variáveis, tais como média do prazo de entrega, variações deste prazo, pedidos embarcados completos, embarque de pedidos sem troca de mercadorias, habilidade em atender a pedidos emergenciais, informações sobre o pedido, procedimentos de cobrança, ações pós-venda, procedimentos sobre reclamações, etc., ou através de entrevistas com clientes-chave.

Já a auditoria interna procura identificar possíveis inconsistências entre os procedimentos internos e as expectativas dos clientes. Também tem como objetivo verificar se a percepção do cliente sobre o desempenho da empresa não é pior do que esse desempenho realmente é. Neste caso, deve-se modificar esta percepção antes de se modificar os procedimentos. Da combinação destas duas etapas, obtêm-se a identificação das possíveis soluções. Esta combinação pode ser usada para ajustar a estratégia do serviço ao cliente de forma a aumentar o lucro. Porém, se a empresa quiser maximizar seu lucro, ela deve comparar esta combinação com a de seus concorrentes.

Isto pode ser feito através da elaboração de uma matriz (LAMBERT, 1992) com duas dimensões: importância da variável (alta, média ou baixa) para o cliente e desempenho da empresa. O desempenho da empresa é calculado através da diferença entre a avaliação da empresa e a avaliação do melhor concorrente.

Esta avaliação poderá resultar numa vantagem competitiva, num equilíbrio competitivo ou numa desvantagem competitiva. A combinação de uma variável com alta importância e com um alto desempenho representa uma vantagem competitiva para a empresa e deve ser comunicada aos clientes. A combinação de uma variável com alta importância e

um baixo desempenho representa uma desvantagem competitiva e deve ser melhorada ou o cliente deve ser convencido de que este atributo não é importante. Por outro lado, alto desempenho em variáveis de baixa importância deve ser evitado, pois representam investimentos feitos pela empresa que não são reconhecidos pelos clientes.

Por fim, da análise desta matriz devem ser estabelecidos os níveis de serviços ao cliente oferecidos pela empresa.

## 6.8 Perfil do Pedido

No aspecto interno, GOELZER e FRAZELLE (1999) comentam que a distribuição de classe universal tem como base a análise e implementação de sete princípios que distinguem este tipo de distribuição das outras operações medianas ou inferiores. Elas são as seguintes:

- Perfil - envolve o conhecimento profundo da atividade de distribuição através da análise sistemática das atividades por item e pedido;
- Benchmark - compara o desempenho do centro de distribuição com o desempenho de outros centros, podendo ser interno, externo ou competitivo;
- Simplificação - significa reduzir ao máximo as atividades de um depósito, que seriam basicamente os processos de movimentação e processamento de informações;
- Informatização - pretende justificar e implementar sistemas de informações que auxiliem no gerenciamento dos depósitos;
- Mecanização - pretende justificar e implementar sistemas de mecanização que aumentem a produtividade das atividades do depósito;
- *Lay out* - visa maximizar os espaços e processos internos do centro de distribuição;
- Humanização - busca o envolvimento dos funcionários dos depósitos nas mudanças necessárias bem como o comprometimento deles na busca das metas estabelecidas.

Para o presente trabalho, é conveniente ter um entendimento mais aprofundado sobre o perfil do pedido do cliente. A compreensão do perfil do pedido do cliente visa poder fornecer todos os itens desejados por ele através da projeção e planejamento das operações de distribuição. O perfil do pedido do cliente inclui a coleta de dados e, a partir deles, elaborar:

- distribuições estatísticas por mix de pedido;
- distribuições estatísticas de produtos por pedido;
- distribuições estatísticas por linha e volume de pedido.

As distribuições estatísticas por *mix* de pedido podem ser feitas através do *mix* de família de produtos, por unidade movimentada e por incremento de pedido. O *mix* de famílias de produtos resulta no percentual de contribuição de cada família de produtos na composição dos pedidos recebidos pela empresa. Este resultado possibilita distribuir espaços e determinar posições de armazenamento dos produtos.

Outra possibilidade de análise estatística por *mix* de pedido é a abordagem da unidade movimentada através do uso do palete completo/incompleto e/ou caixa aberta ou fechada. Em alguns centros de distribuição, a separação de paletes ou abertura de caixas ocorre fora da localização deste item. O objetivo desta análise é justificar a existência ou não de um centro de distribuição dentro de um centro de distribuição.

A terceira maneira de trabalhar a distribuição estatística por *mix* de pedido é através da análise por incremento de pedido. Esta análise visa identificar quantidades ótimas para a formação de cada palete ou caixa, ou seja, um produto pode ter tamanhos diferentes de paletes ou caixa. Caso a empresa não tenha a política de uma venda com quantidades em caixas/paletes padrão, ela pode incentivar um determinado cliente a comprar uma caixa/palete padrão através de um desconto oferecido para a compra de uma caixa/palete com a quantidade próxima ao que o cliente havia solicitado. O problema deste tipo de política é que esta empresa teria uma quantidade de caixas/paletes diferentes do mesmo produto, o que dificultaria o processo de FIFO e, além disto, ocuparia um espaço físico maior.

A distribuição estatística de produtos por pedidos determina quantos itens compõem um pedido. Desta determinação resultará a forma do fluxo de trabalho dentro do centro de distribuição. Se a maioria dos pedidos for composta por um item, o sistema de trabalho poderá adotar o *cross-docking* (produção/expedição) ou os itens pedidos podem ser agrupados ao longo de linhas rápidas de *pick-pack* (separação/apanhe e embalagem). Quando o pedido é composto por vários itens, caso característico do atacado, o sistema de trabalho deverá contemplar um roteiro mais eficiente.

A distribuição estatística por linha e volume tem como objetivo determinar as estratégias de separação de pedido e classificar os pedidos por linha de produto e o volume correspondente, em m<sup>3</sup>, ocupado por este pedido. Desta forma, poderá ser definido se a separação será feita utilizando uma embalagem de expedição, um carro compartimentalizado ou um palete.

O conhecimento do perfil do pedido pode levar a empresa a decidir pela terceirização de seu processo de distribuição física. Numa pesquisa conduzida por Robert C. Lieb, professor da Northeastern University's College of Business Administration, de Boston e Hugh L. Randall, vice-presidente da Mercer Management Consulting Inc. de Lexington, as empresas estão demonstrando uma tendência para concentrar as atividades em apenas um terceirizado que tenha condições de fornecer uma gama maior de serviços, atendendo a todas as necessidades da empresa (COOKE,1998). Esta foi uma pesquisa conduzida durante o ano de 1998 entre as 500 maiores empresas de manufatura americanas para verificar o comportamento, expectativas, serviços e outras variáveis em relação a terceirização dos serviços de distribuição. A título de informação, as principais conclusões desta pesquisa foram:

- a decisão de terceirizar os serviços são impulsionados por eventos específicos como reestruturação corporativa, imitação por *benchmarking* e redução das receitas da empresa;
- as funções mais frequentemente terceirizadas são os serviços de transporte (66%), administração de estoques (46%), consolidação de embarque (43%) e gerenciamento das informações logísticas (35%). obs.: o percentual entre parênteses indica a frequência de resposta dos pesquisados. muitos tem vários serviços terceirizados;

- o valor pago para as empresas terceirizadas continua a subir. em 98 as empresas gastaram em torno de 22% de seu orçamento logístico com a terceirização;
- para as empresas terceirizadas, as oportunidades de crescimento estão, principalmente na globalização continuada, na integração futura das atividades da cadeia de suprimento, no desenvolvimento futuro dos sistemas de informações e na redução dos custos da cadeia de suprimento;
- os maiores problemas enfrentados pelas empresas terceirizadas são o recrutamento e qualificação de pessoal, os custos com o desenvolvimento de tecnologias de informação, expectativas irreais dos clientes e um sistema de preços inadequado.

## 7 MÉTODO

Este estudo de caso visa estudar uma estrutura de distribuição que considere as variáveis relativas ao serviço ao cliente que deveriam ser alvo de preocupação da empresa Plaything S.A. Para tanto, é necessário conhecer qual o grau de importância que este cliente dá às referidas variáveis, e qual a sua percepção do desempenho destas variáveis tanto da empresa Plaything S.A. quanto de seus concorrentes.

Este nível de comparação irá determinar quais são os pontos fortes e os pontos fracos da empresa em relação a estas variáveis e, por consequência, irá determinar qual o nível de serviço ao cliente que proporcionará uma melhor relação entre custo e satisfação. Para conseguir determinar este nível de serviço ao cliente foi realizada uma pesquisa tipo *survey*, descritiva. Seguindo uma orientação de CHURCHILL (1995), a pesquisa foi dividida em duas etapas: uma exploratória, de natureza qualitativa, e uma etapa descritiva, de natureza quantitativa.

Do mesmo modo, é importante que se faça uma análise da forma como os clientes expressam seus desejos e necessidades através de seus pedidos de compra. O objetivo desta análise é questionar o processo interno de distribuição através do perfil do pedido, dando condições para que a empresa determine o *lay-out* de seu armazém bem como seus processos internos de armazenagem, separação e expedição destes pedidos. Através da análise dos pedidos de uma empresa, é também possível identificar o perfil do seu cliente.

### 7.1 Pesquisa Exploratória

A pesquisa exploratória, segundo CHURCHILL (1995), deve ser a fonte de idéias e *insights* para a etapa descritiva. Esta busca pode ser realizada através de informações na

literatura, da experiência de pesquisa em entrevistas ou grupos focais ou estudos de casos. Na presente pesquisa, foram utilizadas as informações da literatura que formaram a base para entrevistas com clientes escolhidos mais tarde, de forma aleatória.

“O desenvolvimento de uma estratégia de serviço ao cliente envolve a medição do desempenho da empresa relativamente ao seu competidor e às necessidades do mercado” (GOPAL, 1993). Portanto, para GOPAL, o serviço ao cliente deve ser medido e as principais variáveis a serem consideradas são:

- taxa de pedidos completos;
- precisão e integralidade dos pedidos;
- desempenho de atendimento dentro do prazo;
- tempo de atendimento;
- resposta a pedidos emergenciais;
- mercadorias danificadas;
- presença (distância dos estoques do cliente);
- níveis de estocagem/disponibilidade;
- acesso do cliente aos níveis de estoques/posição do pedido;
- resposta a reclamações dos clientes;
- embalagem adequada.

Para LAMBERT (1992), o ponto de partida para qualquer estudo sobre serviço ao cliente é a auditoria externa, quando devem ser verificados dois pontos-chave: a identificação dos elementos do serviço que os clientes consideram ser importantes no momento da decisão da compra, e a determinação de como estes clientes percebem os serviços que são oferecidos pelos maiores fornecedores do mercado. LAMBERT dá como exemplo destes elementos o prazo de entrega, a variação deste prazo de entrega, a quantidade de pedidos enviados

completos, a exatidão dos pedidos, as políticas de devolução, as informações sobre o pedido, a forma da embalagem, entre outros.

Estas foram as principais variáveis consideradas para a formulação da entrevista com clientes, que seria a base para a elaboração do questionário que determinaria o nível de serviço que os clientes Plaything S.A. desejam.

Durante uma reunião realizada em maio de 2000, que envolveu o autor, o gerente nacional de vendas e os supervisores de venda desta empresa, estas variáveis foram apresentadas e discutidas. Como conclusão decidiu-se testar, através de entrevistas com diversos clientes, as seguintes variáveis:

- conformidade do pedido;
- assistência técnica
- prazo de entrega
- qualidade do produto
- amplitude da linha
- agilidade na solução de problemas;
- informações sobre o pedido;
- embalagem para transporte;
- embalagem para exposição;
- volume da mercadoria;
- custo do frete.

Como o resultado da pesquisa exploratória tende a se repetir, não sendo, portanto, necessário uma amostra muito grande, estabeleceu-se, então, que a segunda fase da pesquisa

exploratória iria ocorrer durante a 17ª Feira Internacional de Brinquedos realizada em São Paulo entre os dias 29 de maio e 2 de junho de 2000.

Durante esta feira, o gerente, os supervisores e o autor entrevistaram 20 clientes, seguindo um roteiro muito simples. Num primeiro momento, o lojista pesquisado deveria indicar algumas variáveis que ele considerava importante para a relação cliente-fornecedor. Foi pedido para não pensar na Plaything S.A., nem como ele (o cliente) estava sendo atendido pela empresa quanto a estas variáveis. Num segundo momento, os lojistas pesquisados deveriam indicar um máximo de seis variáveis consideradas mais importantes entre as diversas apresentadas.

O Quadro 7.1 apresenta o resultado desta pesquisa. A resposta não induzida apresentou apenas duas variáveis não mencionadas na pesquisa induzida: centro de distribuição e paletização.

| ÍTEMS                         | CLIENTES |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | T  |    |
|-------------------------------|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
|                               | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |    |    |
| Conformidade do pedido        | X        | X | X | X | X |   |   | X | X | X  | X  | X  | X  |    | X  |    | X  |    | X  | X  | 15 |    |
| Assistência técnica           | X        | X | X | X |   |   | X |   | X | X  |    | X  | X  | X  | X  | X  |    | X  |    | X  | 14 |    |
| Prazo de entrega              | X        | X | X | X | X | X | X | X | X | X  | X  | X  | X  | X  | X  | X  | X  | X  | X  | X  | 19 |    |
| Qualidade do produto          | X        | X | X |   |   | X | X | X | X | X  | X  |    |    | X  | X  | X  |    |    |    |    | X  | 13 |
| Amplitude da linha            |          |   |   |   |   |   |   |   |   | X  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | X  | 2  |
| Agilidade na solução problema | X        | X | X | X | X |   |   | X | X |    | X  | X  | X  | X  | X  | X  |    | X  |    | X  | 15 |    |
| Informações sobre pedido      |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    | X  | X  |    | X  | X  |    | X  | X  | X  | 7  |    |
| Embalagem para transporte     | X        |   |   | X |   | X |   |   |   |    | X  |    |    |    |    |    | X  | X  | X  |    | 7  |    |
| Embalagem para exposição      |          |   |   |   | X |   |   |   | X |    | X  | X  | X  | X  |    | X  | X  |    |    |    | 8  |    |
| Volume da mercadoria          |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    | X  |    | 1  |    |
| Custo do frete                |          | X | X | X | X |   |   |   |   | X  |    |    |    |    |    |    | X  |    | X  |    | 7  |    |
|                               |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Centro de distribuição        |          |   |   |   | X |   | X |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 2  |    |
| Paletização                   |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    | X  |    |    |    | 1  |    |
|                               |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |

**Quadro 7.1 - Resultado da pesquisa exploratória**

Esta primeira fase demonstrou quase uma unanimidade de importância na variável “prazo de entrega”. Este resultado não demonstrou surpresa, porém um aspecto bastante interessante foi o representado pelo baixo nível de opção por variáveis como amplitude da linha, informações sobre o pedido e volume da mercadoria. Segundo opinião retirada em reunião com o gerente nacional de vendas e os supervisores de vendas, em maio, a amplitude de linha é considerada importante pelos clientes em virtude da possibilidade de redução do número de fornecedores.

O volume da mercadoria foi outro ponto bastante enfatizado pelos supervisores externos, pois a maioria dos lojistas não possui espaço suficiente para expor produtos grandes como a linha de *play-ground*, por exemplo. As informações sobre o pedido (data ou previsão de remessa, conformidade) também são consideradas importantes pelo pessoal interno de vendas, principalmente no segundo semestre. Como conclusão do confronto entre a reunião realizada e a pesquisa exploratória, pode estar o fato de que existe um entendimento equivocado por parte dos supervisores sobre a importância dada a estas variáveis pelos clientes.

## **7.2 Pesquisa Descritiva**

Um estudo realizado por CAVUSGIL e KIRK (1998) faz referência a seis variáveis motivadoras que podem aumentar a taxa de resposta para pesquisas por correio sem, no entanto, aumentar o custo da mesma. Ao mesmo tempo os autores indicam formas para operacionalizar estas variáveis. A primeira destas variáveis é o benefício individual líquido representado pela diferença entre os benefícios (aumento da auto-estima através da participação em estudos importantes, ganhar um sentimento de importância por sua opinião ser significativa, a possibilidade de contribuir no desenvolvimento de um novo produto) e os custos (tempo, energia, dinheiro) de responder a um questionário. Para aumentar esta percepção do benefício líquido, CAVUSGIL e KIRK (1998) sugerem o uso de um apelo (por exemplo, “ajude-nos a melhorar nossos serviços”), de uma personalização (enviar a pesquisa com o nome do pesquisado no envelope) e de um incentivo (prêmio).

O “resultado social” é a crença do pesquisado nas conseqüências sociais que podem resultar da informação obtida no questionário respondido. É a crença de que um indivíduo

pode fazer a diferença (para a sociedade em geral), retornando o questionário. Uma forma de aumentar o impacto desta variável motivadora é informar quem está promovendo a pesquisa. Neste caso, órgãos públicos e universidades se ajustam a este princípio. A norma da reciprocidade também pode fazer parte deste conceito motivacional. Segundo JOBER e SAUNDERS (1988) “a norma da reciprocidade estabelece que as pessoas são mais propensas a ajudar àqueles que proporcionam favores a elas. O ato de providenciar favores (auxílios, presentes) constrói uma obrigação psicológica de reciprocidade. Dentro do contexto das pesquisas por correio, o pesquisado pode sentir a obrigação da reciprocidade, completando e retornando, o questionário se aquela pessoa receber um presente (mesmo que simbólico) da pesquisa”.

As outras fontes motivadoras são mais explícitas e são compostas pelo comprometimento que pode ser estimulado através da pré-notificação, da determinação de um prazo final para a resposta e, caso não tenha respondido, de um reforço, geralmente telefônico, pela novidade, cujo estímulo pode ser a utilização de algumas inovações como envelopes e letras com *design* diferenciado, questionário colorido, etc., pela comodidade, enviando o questionário para casa do pesquisado ou colocando um envelope resposta dentro da pesquisa. O último fator motivador é representado pela *expertise* do pesquisado e significa o grau de adaptação entre o conhecimento do pesquisado e os objetivos da pesquisa. Este fator pode ser estimulado caso seja possível identificar a “população informada”.

### **7.2.1 Procedimentos da Pesquisa Descritiva**

Entre o teste de verificação das variáveis e a realização da etapa seguinte da pesquisa, transcorreram-se sete meses. Este período de tempo deveu-se a entrada do período de safra, destacada na discussão do mercado de brinquedos (Capítulo 4). Para os integrantes do departamento de vendas, durante este período, toda a concentração de esforços volta-se ao mercado. Quando este período termina, inicia-se o período de férias, tanto dos integrantes do departamento de vendas como dos responsáveis pelas compras dos clientes, o que certamente levaria a um baixo índice de respostas dos questionários.

No final de março de 2001, realizou-se outra reunião quando se retomou a discussão da pesquisa de necessidades e desejos dos clientes Plaything. Durante esta reunião, ficou

decidido que esta pesquisa deveria avaliar também alguns aspectos da estrutura de vendas, principalmente os que envolvem os representantes e os produtos da empresa.

Uma vez definidos os grupos de variáveis que fariam parte da pesquisa descritiva sobre as necessidades dos clientes, iniciou-se a discussão sobre a forma como seria encaminhada esta pesquisa. Decidiu-se que, levando em conta a pesquisa de CAVUSGIL e KIRK (1998), seriam enviados uma carta de apresentação e o questionário propriamente dito para um grupo selecionado de clientes. Este grupo de clientes foi composto pelos 3.000 maiores clientes desta empresa em valor de compras realizadas durante o período de 01/01/2000 a 31/03/2001. Estes clientes estão distribuídos da seguinte forma: 28,53% estão localizados na Região Sul, 42,60% estão na Região Sudeste, 7,17% estão na Região Centro-Oeste, 14,13% estão na Região Nordeste e 7,57% estão na Região Norte.

Para aumentar a percepção do benefício líquido, foi decidido, também seguindo as recomendações de CAVUSGIL e KIRK (1998), que seria sorteado um prêmio. Este prêmio foi constituído de uma casa para crianças rotomoldada, uma mesa de ping-pong dobrável e um jogo de pebolim com pés.

Nem todas as variáveis estimuladoras de CAVUSGIL e KIRK (1998) puderam, no entanto, ser aplicadas. Para a segunda fase da presente pesquisa (descritiva), por exemplo, o resultado social e a *expertise* não puderam ser aplicados. Porém, tentando aumentar a taxa de retorno das respostas, esta pesquisa foi dividida em duas etapas. Na primeira etapa foi enviada uma carta de apresentação, cujo texto encontra-se no Anexo 2, na qual se procurou estimular o retorno das respostas ao se destacar a importância da opinião do cliente para a empresa e, ao se estabelecer um prêmio a ser sorteado entre as primeiras quinhentas respostas.

Na segunda etapa, foi enviada a pesquisa propriamente dita (Anexo 3). Desta forma, através da carta de apresentação, conseguiu-se estimular o benefício individual líquido (através de um apelo, do aumento da auto-estima e de um prêmio a ser sorteado), o comprometimento (através da pré-notificação, do prazo para resposta e do reforço telefônico), e, por meio da segunda etapa, foram estimuladas a novidade (através do uso de um questionário colorido) e a comodidade (através do envelope resposta).

O questionário (Anexo 3) é composto por quatro diferentes partes. A primeira tem como objetivo esclarecer dúvidas sobre o preenchimento do questionário, por intermédio de

uma explicação sobre o mesmo e através de um exemplo. A seguir tem-se uma etapa em que se procurou identificar a amostra através de alguns dados cadastrais que possibilitaram fazer uma caracterização dos respondentes.

O questionário propriamente dito é composto por 37 questões onde o cliente deve demonstrar o grau de importância que ele dá para determinadas variáveis e qual o seu grau de satisfação com a empresa Plaything S.A. Ao mesmo tempo, ele deve comparar esta satisfação com o desempenho de seu melhor fornecedor, além da Plaything, nesta variável específica.

Tanto a expectativa de importância quanto a expectativa de satisfação utilizaram uma escala de 10 pontos, divididas em três partes conforme o Quadro 7.2.

|                      | <b>Baixa</b> | <b>Média</b> | <b>Alta</b> |
|----------------------|--------------|--------------|-------------|
| Importância          | 1 a 3        | 4 a 7        | 8 a 10      |
| Satisfação Plaything | 1 a 3        | 4 a 7        | 8 a 10      |
| Satisfação Mercado   | 1 a 3        | 4 a 7        | 8 a 10      |

### **Quadro 7.2 - Divisão da Escala de Pontos**

As 37 questões estão divididas em seis categorias diferentes, ou seja, produto, pós-venda, sistema de informações, representantes, distribuição física e relação com o cliente (ver Tabelas 7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 7.5 e 7.6). Esta divisão foi estabelecida durante a reunião, anteriormente mencionada, com os integrantes do Departamento de vendas, tendo como base a sugestão apresentada por TREZ (2000).

Tabela 7.1 - Atributos referentes ao produto

|    |   |
|----|---|
| 1  | Inovação do produto oferecido   |
| 2  | Desenvolvimento de produtos específicos para atender às necessidades de determinados clientes |
| 3  | Qualidade do produto  |
| 4  | Renovação dos produtos  |
| 5  | Oferecer produtos licenciados   |
| 6  | Espaço ocupado pelo produto na loja   |
| 7  | Número de produtos oferecidos   |
| 8  | Variedade de produtos oferecidos  |
| 24 | Embalagem para exposição  |

Tabela 7.2 - Atributos referentes ao sistema de informações

|    |   |
|----|---|
| 10 | Receber informações antecipadas sobre o andamento do pedido |
| 11 | Capacidade do fornecedor responder a dúvidas do cliente     |
| 26 | Informações adequadas nas embalagens de remessa             |
| 30 | Conexão com o fornecedor via computador                     |

Tabela 7.3 - Atributos referentes ao representante

|    |  |
|----|--|
| 13 | Treinamento dos representantes para um bom atendimento             |
| 15 | Conhecimento do representante sobre o produto vendido              |
| 16 | Habilidade do representante em providenciar reposições             |
| 17 | Autonomia dos representantes para realizarem negociações especiais |
| 18 | Simpatia do representante  |

Tabela 7.4 - Atributos referentes a serviço pós-venda

|    |  |
|----|--|
| 9  | Agilidade na resolução de problemas                    |
| 12 | Reposição de mercadorias com defeito                   |
| 14 | Habilidade do representante em providenciar reposições |

Tabela 7.5 - Atributos referentes à distribuição física

|    |   |
|----|---|
| 19 | Atendimento de pedidos extras ou de urgência              |
| 20 | Prazo de entrega  |
| 21 | Entrega dos produtos está de acordo com o pedido original |
| 22 | Entregar o pedido no prazo combinado                      |
| 23 | Embalagem para transporte                                 |
| 25 | Custo do frete  |
| 27 | Qualidade e limpeza da embalagem de transporte            |
| 28 | Mercadorias unitizadas e paletizadas                      |

Tabela 7.6 - Atributos referentes à relação com o cliente

|    |  |
|----|--|
| 29 | Promoção de encontros para melhorar o conhecimento do cliente sobre os produtos oferecidos |
| 31 | Flexibilidade da política de crédito para resolver situações especiais                     |
| 32 | Valor do pedido mínimo   |
| 33 | Participação do fabricante em feiras   |
| 34 | Acesso direto ao fornecedor  |
| 35 | Número de chamadas telefônicas recebidas do fabricante                                     |
| 36 | Manter demonstradores nas lojas  |
| 37 | Propaganda nos veículos de comunicação   |

Os dados cadastrais foram submetidos a testes de frequência. Já os dados relativos à importância, satisfação Plaything e satisfação de mercado\*, além do teste de frequência foram submetidos a testes de médias e de variância. Estes mesmos testes foram novamente aplicados para medir a importância, a satisfação Plaything e a satisfação de mercado, porém desta vez em relação à região, ao faturamento, à abrangência de atuação, ao tipo de cliente e ao tipo de empresa.

#### *7.2.1.1 Matriz de Posição Competitiva*

A busca da vantagem competitiva pode ser feita através da elaboração de um quadro, que LAMBERT (1992) chama de Matriz de Posição Competitiva. Esta matriz possui duas dimensões: importância da variável (alta, média ou baixa) para o cliente e desempenho da empresa. A diferença entre a avaliação da empresa e a avaliação do melhor concorrente é denominada de desempenho relativo. Esta diferença poderá resultar numa vantagem competitiva quando o desempenho relativo apresentar uma diferença maior que +1, num equilíbrio competitivo quando esta diferença se situar entre +1 e -1 ou numa desvantagem competitiva quando a diferença for menor que -1 (LAMBERT, 1992, Figura 4-6, p. 138).

A combinação de uma variável com alta importância e com um alto desempenho representa uma vantagem competitiva para a empresa e deve ser comunicada aos clientes. A combinação de uma variável com alta importância e um baixo desempenho representa uma desvantagem competitiva e deve ser melhorada ou o cliente deve ser convencido de que este atributo não é importante. Por outro lado, alto desempenho em variáveis de baixa importância deve ser evitado, pois representa investimentos feitos pela empresa que não são reconhecidos pelos clientes.

Para auxiliar na identificação de oportunidades que proporcionam uma vantagem competitiva, LAMBERT (1992) desenvolve o que ele chama de Matriz de Avaliação de

---

\* No questionário, foi utilizada a expressão “satisfação do mercado” para determinar a satisfação que o cliente percebe nos fornecedores que não a Plaything. Daqui para frente, no texto, será utilizado o termo “satisfação do principal concorrente”.

Desempenho, que deve ser usada em combinação com a Matriz de Posição Competitiva. A Matriz de Avaliação de Desempenho é formada por nove células e relaciona a importância com o desempenho (Quadro 7.3).

A Matriz de Avaliação de Desempenho sugere que:

- Alta importância e alto desempenho: manter/melhorar o serviço;
- Alta importância e médio desempenho: melhorar o serviço;
- Alta importância e baixo desempenho: definitivamente melhorar o serviço;
- Média importância e baixo desempenho: melhorar o serviço;
- Média importância e médio desempenho: manter o serviço;
- Média importância e alto desempenho: reduzir/manter o serviço;
- Baixa importância e baixo desempenho: manter o serviço;
- Baixa importância e médio desempenho: reduzir/manter o serviço;
- Baixa importância e alto desempenho: reduzir/manter o serviço.

|   |                 | AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO |          |          |                       |
|---|-----------------|-------------------------|----------|----------|-----------------------|
|   |                 | BAIXO                   | MÉDIO    | ALTO     |                       |
| I<br>M<br>P<br>O<br>R<br>T<br>Â<br>N<br>C<br>I<br>A | Definitivamente |                         | Melhorar | Manter   | A<br>L<br>T<br>A      |
|   | Melhorar        |                         |          | Melhorar |                       |
|   | Melhorar        |                         | Manter   | Reduzir  | M<br>É<br>D<br>I<br>A |
| Manter  |                 |                         | Melhorar |          |                       |
|   | Manter          |                         | Reduzir  | Reduzir  | B<br>A<br>I<br>X<br>A |
|   |                 |                         | Manter   | Manter   |                       |

**Quadro 7.3 - Matriz de Avaliação de Desempenho**

Fonte: LAMBERT (1992, p.139)

SLONGO (1994), em sua tese de doutorado, quando dá subsídios para a formulação de oferta de serviços no setor eletro-eletrônico, utiliza uma matriz que tenta facilitar a compreensão da posição ocupada por empresas em relação à concorrência. Esta matriz combina a relevância de um serviço com a satisfação proporcionada pelos fornecedores e faz uma analogia com uma situação de jogo.

Segundo esta matriz (Quadro 7.4), quatro situações podem ocorrer. Com uma relevância alta e satisfação alta, a empresa está ganhando o jogo principal e deve manter a posição. Com uma relevância alta e uma satisfação baixa, a empresa está perdendo o jogo principal e deve mobilizar esforços para melhorar seus serviços. Com uma relevância baixa e uma satisfação alta a empresa está ganhando o jogo secundário e deve mudar de categoria, ou seja, deve substituir a oferta de serviços pouco relevantes por serviços de maior relevância. Por último, com uma relevância baixa e uma satisfação baixa a empresa está perdendo um jogo secundário e deve reavaliar sua posição.

|  |   | SATISFAÇÃO               |                          |
|--|---|--------------------------|--------------------------|
|  |   | ALTA                     | BAIXA                    |
| R<br>E<br>L<br>E<br>V<br>Â<br>N<br>C<br>I<br>A | A | Ganhando Jogo Principal  | Perdendo Jogo Principal  |
|  | L | Manter Posição           | Mobilizar Esforços       |
|  | T | Ganhando Jogo Secundário | Perdendo Jogo Secundário |
|  | A | Mudar de Categoria       | Reavaliar Posição        |

**Quadro 7.4 - Relevância de Serviços x Satisfação com Serviços**

Fonte: SLONGO, (1994, p.211)

A análise realizada envolvendo a importância e satisfação utilizou estes critérios para identificar uma vantagem, um equilíbrio ou uma desvantagem competitiva da Plaything em relação a seus concorrentes.

### 7.3 Perfil do Pedido

A análise do perfil do pedido de uma empresa é composta por uma série de distribuições e deve ser feita com dois objetivos (GOELZER, 1999): o primeiro seria a organização de seu processo interno de movimentação e armazenagem. Através desta análise podem ser determinados os níveis de estoque para as diversas linhas, o *lay-out* do armazém, a distribuição das diversas linhas nas prateleiras, estoque de reserva diferente do estoque de trabalho, a movimentação dos produtos, a localização das docas de carregamento, etc.

O segundo objetivo seria o de dar apoio ao sistema de informações de *marketing*, e poderia envolver, por exemplo, uma decisão sobre a política externa de distribuição, contribuindo para definir o perfil do cliente. Em outro caso, poderia definir a conveniência ou

não de uma terceirização do armazém, possibilitando a mesma análise anterior, porém observando o comportamento do cliente, através dos pedidos, em suas regiões específicas. Também poderia auxiliar na confecção de uma política diferenciada de venda para as diversas regiões do país, pois, como se nota nas distribuições apresentadas, seus comportamentos são diferentes.

O perfil do pedido de uma empresa deve também servir como instrumento de apoio para a análise do desempenho de venda de determinado produto. Neste caso, deveria haver uma combinação entre as quantidades vendidas e a distribuição deste item por pedidos, o que amenizaria o problema, muito comum, de ter-se uma grande quantidade vendida de determinado produto concentrada em poucos pedidos.

### ***7.3.1 Procedimentos para a Determinação do Perfil do Pedido.***

Para a determinação do perfil do pedido da empresa Plaything S.A., foram utilizadas as seguintes distribuições:

- linha de produto;
- linhas de produtos por pedido;
- itens por pedido;
- frequência do pedido; e
- valor do pedido.

Os dados para a elaboração destas distribuições foram colhidos durante o período de janeiro/2000 a dezembro/2000. Durante uma reunião com os integrantes do Departamento de Informática da empresa, realizada em março de 2001, foi solicitada a confecção de cinco programas de computador que tabularam as informações contidas nos 20.027 pedidos emitidos durante o período anteriormente mencionado. Com base nesta tabulação, foram montadas Tabelas onde foi possível identificar o número de pedidos em que cada linha de produtos da empresa foi mencionada, quantas diferentes linhas compõem um pedido, quantos

diferentes itens compõem um pedido, quantos pedidos existem em determinadas faixas de valor e quantas vezes um mesmo cliente repete o pedido durante este período.

## 8 RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados da análise dos dados contidos nos questionários respondidos e nas distribuições referentes ao perfil do pedido.

Foram enviados 2.984 questionários para clientes localizados em todos os estados brasileiros, sendo que 273, ou seja, 9,2% deles foram devolvidos. As taxas de retorno mais expressivas ocorreram nas regiões Sul e Centro-Oeste com 12,2% e 12,14%, de acordo com a Tabela 8.1, respectivamente. A região que teve o pior desempenho de resposta foi a Região Norte que retornou apenas cinco dos 226 questionários enviados, conforme dados da Tabela 8.1.

Tabela 8.1 - Taxa de retorno dos questionários

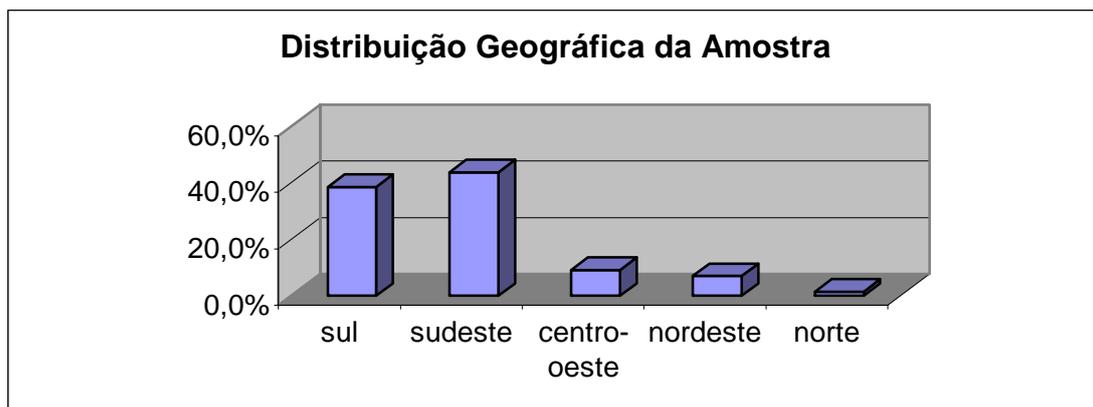
| <b>Região</b> | <b>Enviados</b> | <b>% por Região</b> | <b>Respostas</b> | <b>% de Respostas</b> |
|---------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------------------|
| SUL           | 852             | 28,53               | 105              | 12,20                 |
| SUDESTE       | 1.272           | 42,60               | 119              | 9,43                  |
| CENTRO-OESTE  | 214             | 7,17                | 25               | 12,14                 |
| NORDESTE      | 422             | 14,13               | 19               | 4,50                  |
| NORTE         | 226             | 7,57                | 5                | 2,65                  |
| <b>TOTAL</b>  | <b>2.986</b>    | <b>100,00</b>       | <b>273</b>       | <b>9,20</b>           |

Fonte: Coleta de Dados

## 8.1 Caracterização da Amostra

A caracterização da amostra teve como base a tabulação dos dados cadastrais dos questionários devolvidos. Estes dados cadastrais envolveram informações sobre localização geográfica, atuação da empresa, nível de faturamento, tipo de cliente e tipo de empresa.

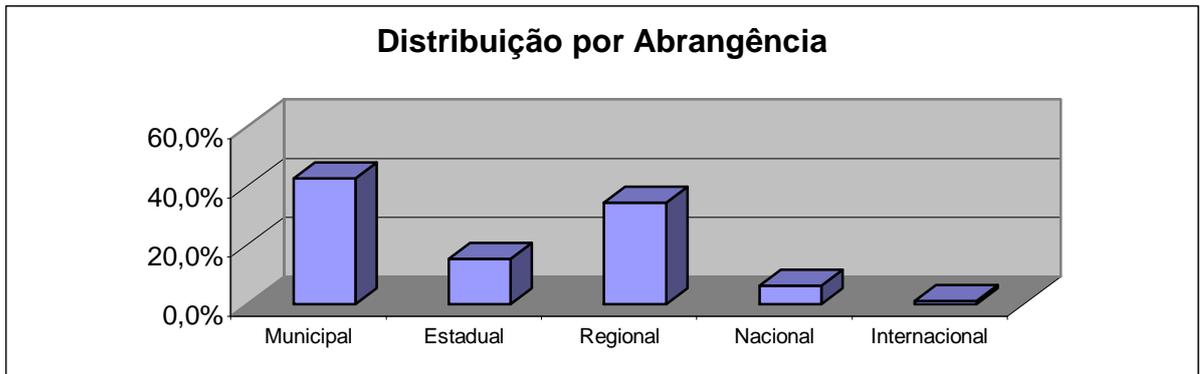
Geograficamente, 38,6% das empresas estão localizadas na Região Sul, 43,8% estão na Região Sudeste, 9,2% pertencem a Região Centro-Oeste, 7,0% estão na Região Nordeste e apenas 1,5% estão localizadas na Região Norte.



**Gráfico 8.1 - Distribuição Geográfica da Amostra**

Fonte: Coleta de Dados

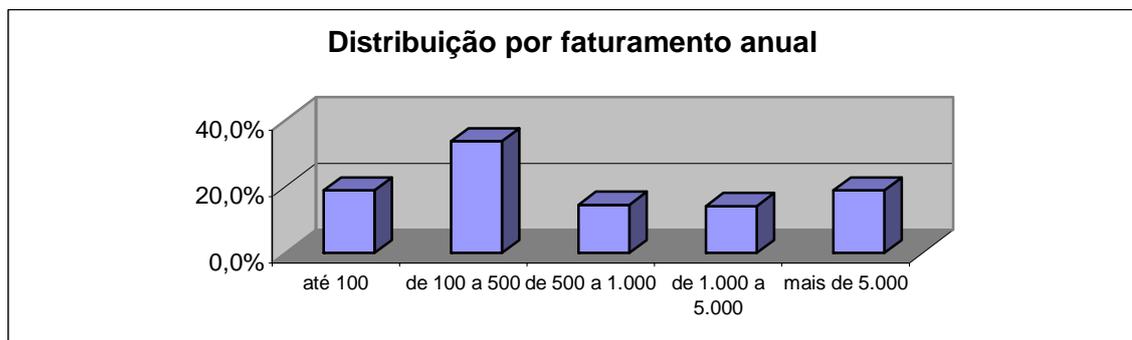
A segunda informação dos dados cadastrais visa identificar a abrangência de atuação dos clientes da Plaything S. A. Sob este aspecto, 42,7% das empresas atuam apenas na região de seu município, 15,4% vendem em todo o estado, 34,5% tem clientes em vários estados, 6,4% vendem em todo território nacional e apenas 1,1% tem atuação internacional.



**Gráfico 8.2 - Distribuição por abrangência de atuação da amostra**

Fonte: Coleta de Dados

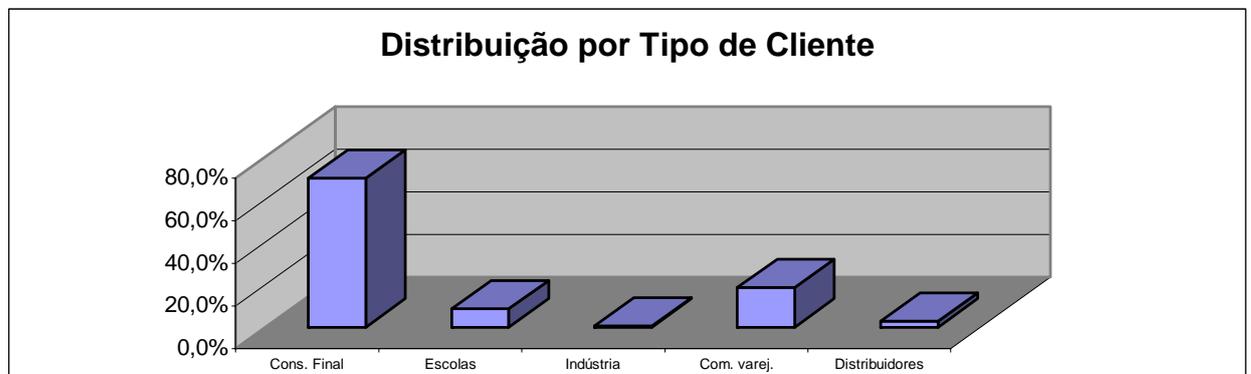
A análise cadastral, quanto ao faturamento, demonstrou que a maioria absoluta das empresas é de pequeno e médio porte, não faturando mais do que R\$ 5 milhões por ano. A distribuição da amostra, segundo seu faturamento, revela que 18,8% dos clientes da Plaything faturam até R\$ 100 mil por ano, 33,7% faturam até R\$ 500 mil por ano, 14,5% não superam o faturamento de R\$ 1.000 mil, 14,1% tem seu faturamento entre R\$ 1 milhão e R\$ 5 milhões por ano e 18,8% destas empresas faturam mais de R\$ 5 milhões por ano.



**Gráfico 8.3 - Distribuição da Amostra segundo seu Faturamento Anual**

Fonte: Coleta de Dados

O quarto dado cadastral caracteriza a amostra segundo o tipo de cliente do distribuidor de produtos Plaything. Neste caso, o cliente final é o principal cliente destes lojistas, visto que esta opção foi mencionada em 69,9% dos questionários devolvidos. O comércio varejista é o segundo colocado com 18,6% das respostas. Seguem-se escolas, condomínios e clubes com 8,6%, distribuidores e pequenos atacados com 2,6% e, por último, a indústria com 0,4% das respostas.



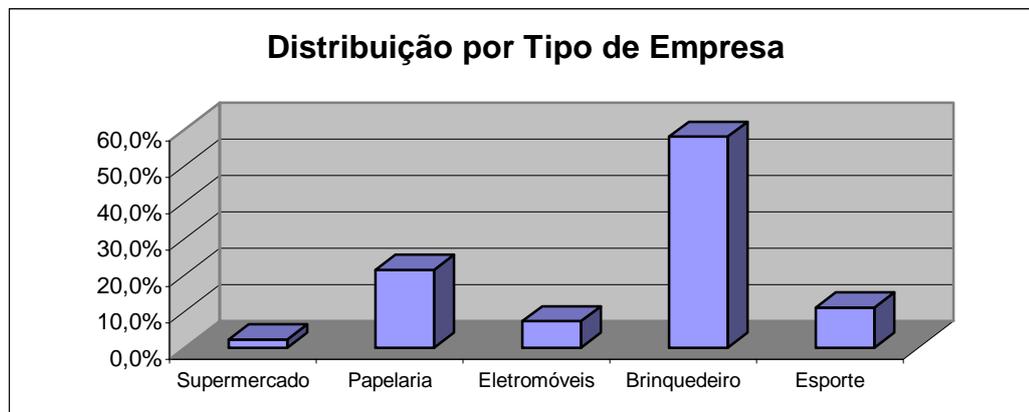
**Gráfico 8.4 - Distribuição por Tipo de Cliente**

Fonte: Coleta de Dados

A última opção de caracterização classificou a amostra segundo o tipo de empresa, ou seja, se ela se considera um supermercadista, uma papelaria, um brinquedeiro<sup>1</sup>, uma loja de esporte ou uma loja de eletrodomésticos. Segundo o resultado desta pesquisa pode-se dizer que os clientes da Plaything são principalmente os brinquedeiros, com 58,0% das respostas. Em seguida temos as papelarias com 21,4%, as lojas de esportes com 11,1%, as lojas de eletrodomésticos com 7,3% e finalmente os supermercados com 2,3% das respostas.

---

<sup>1</sup> Expressão usada pela indústria de brinquedos para designar as lojas especializadas na venda de brinquedos



**Gráfico 8.5 - Distribuição por Tipo de Empresa**

Fonte: Coleta de Dados

Os dados cadastrais obtidos nesta pesquisa indicam que os clientes desta empresa estão concentrados nas regiões Sul e Sudeste, atendem principalmente o cliente final e são de pequeno e médio porte, uma vez que a maioria destes clientes (58,1%) limita sua atuação ao estado de origem e não possui faturamento acima de R\$ 5 milhões por ano (81,2%). Pode-se afirmar ainda que a empresa possui uma abordagem conservadora de mercado, pois seus principais clientes encontram-se entre as lojas especializadas em brinquedos e as papelarias, suas duas principais linhas de produtos.

## 8.2 Avaliação do Desempenho Plaything S.A.

A segunda parte do questionário faz uma relação entre a satisfação oferecida pela Plaything S.A. e seus principais concorrentes, levando em consideração a importância que o cliente dá para cada variável. As Tabelas apresentam as médias dos graus de importância e satisfação dadas nas respostas dos questionários bem como o desempenho relativo (item 7.2.1.1, Matriz de Posição Competitiva).

### ***8.2.1 Importância e Desempenho em Relação ao Produto***

Em relação ao produto, o atributo mais valorizado é a qualidade (ver Tabela 8.2), seguida pela variedade de itens oferecidos. Parece clara a preocupação do cliente de que o produto satisfaça as necessidades do cliente final. Por outro lado, a importância dada para a variedade dos produtos oferecidos confirma a impressão dos integrantes do Departamento de Vendas da empresa de que o cliente está procurando satisfazer suas necessidades de compra mediante um cada vez mais reduzido número de fornecedores.

Um atributo importante, destacado por alguns representantes, é a necessidade de a empresa possuir, em suas linhas, alguns produtos licenciados, ou seja, que tenham a caracterização de algum personagem veiculado na televisão ou no cinema. Esta, porém, não é a posição dos clientes, que consideram o licenciamento o menos importante atributo referente ao produto.

A empresa Plaything, em relação ao produto oferecido, está em uma posição de pequena desvantagem competitiva\*, pois possui um nível de satisfação percebido por seus clientes (7,268), inferior ao que o seu principal concorrente oferece (7,515). Porém, apresenta um melhor desempenho relativo em relação ao atributo considerado pelos clientes como sendo o mais importante: a qualidade do produto.

---

\* A grande maioria dos atributos apresentados no questionário obteve, segundo a escala de Lambert (item 7.2.1.1), um equilíbrio competitivo. Para fins de texto, no entanto, utilizam-se as expressões “pequena vantagem ou desvantagem competitiva” para designar um desempenho relativo positivo ou negativo, respectivamente.

Tabela 8.2 - Importância e Desempenho em Relação ao Produto

|           | <i>Atributo</i>  | <i>Importância</i> | <b>Satisfação</b> |                | <b>Desempenho</b> |
|-----------|--|--------------------|-------------------|----------------|-------------------|
|           |  |                    | <i>Plaything</i>  | <i>Mercado</i> | <i>Relativo</i>   |
| <b>1</b>  | Inovação do produto oferecido  | 7,303              | 6,943             | 7,608          | - 0,665           |
| <b>2</b>  | Desenvolvimento de produtos específicos para atender necessidades de determinados clientes | 6,841              | 6,901             | 7,162          | - 0,261           |
| <b>3</b>  | Qualidade do produto   | 8,816              | 8,335             | 7,987          | 0,348             |
| <b>4</b>  | Renovação dos produtos   | 7,418              | 7,000             | 7,338          | - 0,338           |
| <b>5</b>  | Oferecer produtos licenciados  | 6,676              | 6,962             | 7,569          | - 0,607           |
| <b>6</b>  | Espaço ocupado pelo produto na loja  | 6,927              | 6,959             | 7,163          | - 0,204           |
| <b>7</b>  | Número de produtos oferecidos  | 7,595              | 7,596             | 7,696          | - 0,100           |
| <b>8</b>  | Variedade de produtos oferecidos   | 7,831              | 7,631             | 7,782          | - 0,151           |
| <b>24</b> | Embalagem para exposição   | 7,798              | 7,091             | 7,330          | - 0,239           |
|           |  | <b>7,467</b>       | <b>7,268</b>      | <b>7,515</b>   | <b>- 0,247</b>    |

Fonte: Coleta de Dados

### 8.2.2 Importância e Desempenho em Relação ao Sistema de Informações

Entre os atributos referentes ao sistema de informações, o mais valorizado é “informações adequadas nas embalagens de remessa”. Estas informações, corretamente especificadas, permitem que a compra realizada chegue ao cliente sem problemas. A conexão com o fornecedor, via computador, utilizando, por exemplo, um sistema EDI (*eletronic data interchange*), representa uma importância média para o cliente, embora este sistema apresente vantagens significativas em termos de agilidade na transmissão dos pedidos e custo do processo.

Para a Plaything, o sistema de informações representa uma pequena vantagem competitiva em relação a seus concorrentes, pois, ele apresenta um nível de satisfação de 7,147 pontos, conforme dados da Tabela 8.3, maior, portanto, daquele apresentado pelo seu principal concorrente (6,911).

Tabela 8.3 - Importância e Desempenho em Relação ao Sistema de Informações

|                 |   | Satisfação         |                  |                | Desempenho      |
|-----------------|---|--------------------|------------------|----------------|-----------------|
| <i>Atributo</i> |   | <i>Importância</i> | <i>Plaything</i> | <i>Mercado</i> | <i>Relativo</i> |
| <b>10</b>       | Receber informações antecipadas sobre o andamento do pedido | 7,020              | 6,943            | 6,751          | 0,192           |
| <b>11</b>       | Capacidade de o fornecedor responder a dúvidas do cliente   | 7,736              | 7,591            | 7,318          | 0,273           |
| <b>26</b>       | Informações adequadas nas embalagens de remessa             | 8,057              | 7,922            | 7,607          | 0,315           |
| <b>30</b>       | Conexão com o fornecedor via computador                     | 6,561              | 6,133            | 5,970          | 0,163           |
|                 | Média   | <b>7,344</b>       | <b>7,147</b>     | <b>6,911</b>   | <b>0,236</b>    |

Fonte: Coleta de Dados

### 8.2.3 Importância e Desempenho em Relação ao Representante

Os atributos relacionados com o representante comercial são considerados de alta importância para os clientes, tendo como destaques o conhecimento do representante sobre o produto e sua simpatia. Nestes atributos relacionados ao representante, a empresa Plaything também possui uma pequena vantagem competitiva sobre o mercado, visto que apresenta um desempenho superior a seus concorrentes, obtendo um nível de satisfação de 7,997, segundo seus clientes, contra um nível de satisfação de 7,545 do seu principal concorrente, demonstrados na Tabela 8.4.

Tabela 8.4 - Importância e Desempenho em Relação ao Representante

|                 |  | Satisfação         |                  |                | Desempenho      |
|-----------------|--|--------------------|------------------|----------------|-----------------|
| <i>Variável</i> |  | <i>Importância</i> | <i>Plaything</i> | <i>Mercado</i> | <i>Relativo</i> |
| <b>13</b>       | Treinamento dos representantes para um bom atendimento             | 8,148              | 7,898            | 7,407          | 0,491           |
| <b>15</b>       | Conhecimento do representante sobre o produto vendido              | 8,701              | 8,372            | 7,793          | 0,579           |
| <b>16</b>       | Habilidade do representante fornecer datas aproximadas de embarque | 8,012              | 7,903            | 7,371          | 0,532           |
| <b>17</b>       | Autonomia dos representantes para realizarem negociações especiais | 7,917              | 7,241            | 7,217          | 0,024           |
| <b>18</b>       | Simpatia do representante  | 8,663              | 8,571            | 7,940          | 0,631           |
|                 | Média  | <b>8,288</b>       | <b>7,997</b>     | <b>7,545</b>   | <b>0,452</b>    |

Fonte: Coleta de Dados

### 8.2.4 Importância e Desempenho em Relação ao Serviço Pós-Venda

A assistência técnica ou serviço pós-venda é um item classificado como de grande importância para os clientes Plaything. A Tabela 8.5 mostra uma homogeneidade entre a importância dada às três variáveis apresentadas. O serviço pós-venda, apesar de não ter um desempenho à altura da importância manifestada, representa uma pequena vantagem competitiva para a empresa, pois gera um nível de satisfação para seus clientes maior (7,916) que seu principal concorrente (7,277).

Tabela 8.5 - Importância e Desempenho em Relação ao Serviço Pós-Venda

|    |  | Importância | Satisfação |         | Desempenho |
|----|--|-------------|------------|---------|------------|
|    |  |             | Plaything  | Mercado | Relativo   |
|    | Variável   |             |            |         |            |
| 9  | Agilidade na resolução de problemas                    | 8,341       | 7,947      | 7,257   | 0,690      |
| 12 | Reposição de mercadorias com defeito                   | 8,158       | 7,833      | 7,166   | 0,667      |
| 14 | Habilidade do representante em providenciar reposições | 8,189       | 7,968      | 7,408   | 0,560      |
|    | Média  | 8,229       | 7,916      | 7,277   | 0,639      |

Fonte: Coleta de Dados

### 8.2.5 Importância e Desempenho em Relação à Distribuição Física

As respostas contidas nos questionários devolvidos, referentes à distribuição física, mostram uma preocupação do cliente com todos os atributos questionados, com um destaque para os aspectos que envolvem a confiabilidade, atributos 21 e 22 da Tabela 8.6. São consideradas de alta importância as condições previamente combinadas. Isto é comprovado quando os clientes elegem como atributos mais importantes aqueles referentes à conformidade entre o pedido e a entrega e ao prazo combinado. Também são considerados importantes os

atributos que envolvem o atendimento de pedidos extras, a embalagem externa e o prazo de entrega\*.

O custo do frete é um dos atributos menos valorizados entre as variáveis apresentadas. Conforme a Tabela 8.6, o custo do frete apresenta um grau de importância de 7,879, inferior, portanto, às variáveis relativas à confiabilidade (atributo 21 com 8,875 e atributo 22 com 8,531 pontos). Esta classificação pode ser explicada pelo fato de o frete ser pago pela empresa Plaything, do ponto de embarque até São Paulo. Considerando que a grande maioria das respostas tem como origem as regiões Sul e Sudeste, este fato pode explicar esta relativa baixa importância ao fator “custo do frete”.

A distribuição física também representa para a empresa Plaything uma pequena vantagem competitiva, uma vez que seu desempenho é superior ao mercado em todas as variáveis envolvidas neste item, obtendo um nível de satisfação de 7,909 contra 7,583 do seu principal concorrente.

Tabela 8.6 - Atributos referentes à Distribuição Física.

|           |   | Importância  | Satisfação   |              | Desempenho   |
|-----------|---|--------------|--------------|--------------|--------------|
|           |   |              | Plaything    | Mercado      | Relativo     |
| <b>19</b> | Atendimento de pedidos extras ou de urgência              | 8,275        | 7,935        | 7,493        | 0,442        |
| <b>20</b> | Prazo de entrega  | 8,081        | 7,726        | 7,512        | 0,214        |
| <b>21</b> | Entrega dos produtos está de acordo com o pedido original | 8,875        | 8,533        | 8,173        | 0,360        |
| <b>22</b> | Entregar o pedido no prazo combinado                      | 8,531        | 8,023        | 7,595        | 0,428        |
| <b>23</b> | Embalagem para transporte                                 | 8,332        | 8,111        | 8,009        | 0,102        |
| <b>25</b> | Custo do frete  | 7,879        | 7,566        | 6,922        | 0,644        |
| <b>27</b> | Qualidade e limpeza da embalagem de transporte            | 8,058        | 8,014        | 7,762        | 0,252        |
| <b>28</b> | Mercadorias unitizadas e paletizadas                      | 6,906        | 7,370        | 7,198        | 0,172        |
|           |   | <b>8,117</b> | <b>7,909</b> | <b>7,583</b> | <b>0,326</b> |

Fonte: Coleta de Dados

\* O prazo de entrega se diferencia do prazo combinado porque o primeiro diz respeito à agilidade de resposta da produção para produzir os pedidos que não têm uma data de entrega pre-definida, ao contrário da entrega com prazo combinado.

### ***8.2.6 Importância e Desempenho em Função do Relacionamento com o Cliente***

Os atributos referentes ao relacionamento com os clientes tiveram um grau médio de importância, conforme Tabela 8.7. Segundo as respostas recebidas, a participação do fornecedor em feiras é o atributo mais importante para o cliente, recebendo um grau de importância equivalente a 7,857. O acesso direto ao fornecedor, sem intermediação do representante, é considerado o segundo atributo mais importante, muito próximo do terceiro, flexibilidade da política de crédito. É interessante o fato do item “manter demonstradores nas lojas” ter obtido o mais baixo grau de importância entre os apresentados. Este atributo, segundo os integrantes do Departamento de Vendas, é muito solicitado pelos lojistas, principalmente os de maior porte.

O relacionamento da Plaything com seus clientes apresenta uma pequena desvantagem competitiva em relação ao seu principal concorrente. Enquanto o nível de satisfação dos clientes Plaything em função do relacionamento com o mercado é de 6,564, seu principal concorrente oferece um nível de satisfação de 6,721. Dois aspectos, porém, devem ter uma preocupação por parte desta empresa: promoção de encontros para melhorar o conhecimento do cliente sobre os produtos oferecidos e a propaganda nos meios de comunicação. É comum os fabricantes estabelecidos em São Paulo alugarem salas onde apresentam seus produtos a clientes previamente escolhidos. Devido à distância entre a Plaything e seu maior mercado, esta espécie de promoção tem um custo muito elevado e não é realizada.

Entretanto, o aspecto que maior preocupação deve causar a Plaything é a relativa à propaganda em veículos de comunicação. Este é o item que apresenta o maior *gap* entre todos os atributos questionados, segundo a Tabela 8.7. Enquanto o nível de satisfação da Plaything S.A. é de 5,273 pontos seu principal concorrente tem um grau de satisfação de 6,309 pontos, o que resulta num desempenho relativo de - 1,036. Portanto este atributo representa uma clara desvantagem competitiva.

Tabela 8.7 - Atributos referentes à relação com o Cliente

|           |  | Satisfação   |               |              | Desempenho     |
|-----------|--|--------------|---------------|--------------|----------------|
|           |  | Importância  | Playthin<br>g | Mercado      | Relativo       |
| <b>29</b> | Promoção de encontros para melhorar o conhecimento do cliente sobre os produtos oferecidos | 6,488        | 5,657         | 6,020        | - 0,363        |
| <b>31</b> | Flexibilidade da política de crédito para resolver situações especiais                     | 7,690        | 7,139         | 7,015        | 0,124          |
| <b>32</b> | Valor do pedido mínimo   | 6,970        | 7,118         | 7,113        | 0,005          |
| <b>33</b> | Participação do fabricante em feiras   | 7,857        | 7,931         | 7,761        | 0,577          |
| <b>34</b> | Acesso direto ao fornecedor  | 7,696        | 7,589         | 7,354        | 0,235          |
| <b>35</b> | Número de chamadas telefônicas recebidas do fabricante                                     | 6,402        | 6,513         | 6,536        | - 0,023        |
| <b>36</b> | Manutenção de demonstradores nas lojas   | 5,855        | 5,292         | 5,667        | - 0,375        |
| <b>37</b> | Propaganda nos veículos de comunicação   | 6,876        | 5,273         | 6,309        | - 1,036        |
|           |  | <b>6,979</b> | <b>6,564</b>  | <b>6,721</b> | <b>- 0,157</b> |

Fonte: Coleta de Dados

### 8.2.7 Síntese da Análise Geral\*

Para facilitar a absorção das análises anteriores, esta síntese apresenta o Quadro 8.1, onde podem ser visualizados os graus de importância e satisfação conforme divisão apresentada no Quadro 7.1.

\* A análise geral refere-se a análise dos itens 8.2, que não utilizam as diferenças cadastrais.

| <b>Grupo de Serviços</b>   | <b>Importância</b> | <b>Satisfação Plaything</b> | <b>Satisfação Mercado</b> |
|----------------------------|--------------------|-----------------------------|---------------------------|
| Produtos                   | média              | média                       | média                     |
| Sistema de Informações     | média              | média                       | média                     |
| Representante              | alta               | média                       | média                     |
| Pós-Venda                  | alta               | média                       | média                     |
| Distribuição Física        | alta               | média                       | média                     |
| Relacionamento com Cliente | Média              | média                       | média                     |

### **Quadro 8.1 - Síntese da Análise Geral**

Fonte: Coleta de Dados

Levando em consideração os comentários de LAMBERT (1992), apresentados no item 7.2.1.1, p. 61 desta dissertação, pode-se dizer que a empresa Plaything S.A. deve melhorar seus serviços (importância alta e satisfação média) em relação ao conjunto de atributos referentes ao representante, pós-venda e distribuição física, e deve manter (importância média e satisfação média) todos os níveis dos demais serviços.

Considerando que o cliente não percebeu nenhuma satisfação baixa em nenhum conjunto de atributos, pode-se fazer uma analogia com a matriz de SLONGO (1994), onde a satisfação e relevância baixas são substituídas por satisfação e importância média. Desta forma, pode-se dizer que, para o conjunto de atributos referentes ao representante, aos serviços pós-venda e distribuição física, a empresa deve mobilizar esforços para melhorar sua posição. Para os demais conjuntos de atributos, a empresa Plaything S.A. deve reavaliar sua posição, decidindo se ela tem aspirações que vão além da participação em jogos sem importância.

Apesar de a empresa Plaything S.A. estar em uma posição confortável (Anexo 4 mostra uma satisfação percebida Plaything maior que seu principal concorrente) em relação ao seu principal concorrente, é importante ressaltar que esta empresa não deve descuidar com dois conjuntos de atributos: produto e relacionamento com os clientes. Embora os dois conjuntos de atributos tenham uma percepção de média satisfação por parte dos seus clientes,

tanto para a Plaything como para seu principal concorrente, eles representam uma pequena desvantagem competitiva para a Plaything.

### **8.3 Perfil do Cliente x Avaliação de Importância e Satisfação**

O objetivo da análise da importância e do desempenho da empresa, levando-se em conta os dados cadastrais, é o de verificar as diferenças existentes na percepção destes diferentes clientes quanto a importância e desempenho da Plaything, nos diferentes atributos apresentados. Para o presente trabalho, consideram-se variáveis diferenciadoras o tamanho da empresa, sua localização geográfica e o tipo de loja. Estas variáveis também foram submetidas a uma análise de significância para verificar o efeito das variáveis diferenciadoras sobre a percepção dos diversos atributos apresentados.

#### ***8.3.1 Atributo do Produto x Faturamento***

A significância indica a existência de uma interferência na percepção de uma determinada variável. Caso o valor da significância se situe entre 0 e 0,05, pode-se dizer que existe esta interferência a um grau de significância  $\leq 0,05$ . No caso da observação dos valores de significância apresentados pela Tabela 8.8, pode-se dizer que os diversos níveis de faturamento interferem na percepção da importância em relação ao produto apenas para o atributo “inovação de produto”. A satisfação Plaything não apresenta diferenças de percepção quanto aos níveis de faturamento para o produto, enquanto a inovação do produto oferecido e a qualidade do produto sofrem interferência dos níveis de faturamento na satisfação dos principais concorrentes da Plaything.

Tabela 8.8 - Atributos do Produto x Faturamento

| A  | Variáveis  | Significância |       |       |
|----|--|---------------|-------|-------|
|    |  | Im            | SX    | SM    |
| 1  | Inovação do produto oferecido  | 0,050         | 0,646 | 0,016 |
| 2  | Desenvolvimento de produtos específicos para atender a necessidades de determinados clientes | 0,601         | 0,076 | 0,098 |
| 3  | Qualidade do produto   | 0,357         | 0,116 | 0,040 |
| 4  | Renovação dos produtos   | 0,686         | 0,603 | 0,096 |
| 5  | Oferecer produtos licenciados  | 0,789         | 0,319 | 0,405 |
| 6  | Espaço ocupado pelo produto na loja  | 0,443         | 0,802 | 0,834 |
| 7  | Número de produtos oferecidos  | 0,092         | 0,740 | 0,694 |
| 8  | Variedade de produtos oferecidos   | 0,432         | 0,552 | 0,198 |
| 24 | Embalagem para exposição   | 0,536         | 0,492 | 0,290 |

Fonte: Coleta de Dados

Legenda:

A atributo

Im importância

SX satisfação Plaything

SM satisfação mercado

### 8.3.2 Importância e Desempenho do Produto por Faturamento

O grau de importância médio dado aos atributos relacionados ao produto, quando da análise geral, pela Tabela 8.1, foi mantido quando da análise levando-se em consideração os diversos níveis de faturamento, conforme a Tabela 8.9. Pode-se perceber que o atributo que possui o maior grau de importância continua sendo a qualidade, segundo o atributo 3 da Tabela 8.9. Os clientes com maior faturamento (acima de R\$ 5 milhões) consideram os produtos da Plaything com uma qualidade um pouco inferior ao mercado, ao contrário dos clientes com níveis menores de faturamento. A inovação do produto é o atributo que apresenta as maiores diferenças no desempenho relativo (satisfação Plaything menos satisfação

Mercado), sendo inclusive uma desvantagem competitiva clara para os clientes com faturamento entre R\$ 100 mil e R\$ 500 mil.

Tabela 8.9 - Importância e Satisfação do Produto Segundo o Faturamento

| Até 100           |       |       |       |         | Entre 100 e 500 |       |       |         | Entre 500 e 1000 |       |       |         |
|-------------------|-------|-------|-------|---------|-----------------|-------|-------|---------|------------------|-------|-------|---------|
| A                 | Im    | SX    | SM    | DR*     | Im              | SX    | SM    | DR      | Im               | SX    | SM    | DR      |
| 1                 | 7,000 | 6,785 | 7,000 | - 0,215 | 7,143           | 6,833 | 7,895 | - 1,062 | 8,028            | 7,029 | 7,545 | - 0,516 |
| 2                 | 7,133 | 6,575 | 6,675 | - 0,100 | 6,809           | 7,141 | 7,384 | - 0,243 | 6,417            | 6,515 | 6,969 | - 0,454 |
| 3                 | 8,711 | 8,166 | 7,700 | 0,466   | 8,741           | 8,454 | 8,044 | 0,410   | 9,243            | 7,886 | 7,647 | 0,239   |
| 4                 | 7,304 | 6,829 | 6,745 | 0,084   | 7,366           | 6,984 | 7,359 | - 0,375 | 7,865            | 6,943 | 7,471 | - 0,528 |
| 5                 | 6,907 | 6,782 | 7,324 | - 0,542 | 6,562           | 7,138 | 7,508 | - 0,370 | 6,639            | 6,879 | 7,303 | - 0,424 |
| 6                 | 6,755 | 6,927 | 7,025 | - 0,098 | 6,719           | 7,254 | 7,262 | - 0,008 | 7,389            | 6,818 | 6,969 | - 0,151 |
| 7                 | 8,023 | 7,561 | 7,385 | 0,176   | 7,857           | 7,891 | 7,815 | 0,076   | 7,324            | 7,515 | 7,593 | - 0,078 |
| 8                 | 8,267 | 7,643 | 7,650 | - 0,007 | 7,805           | 7,855 | 7,857 | - 0,002 | 7,756            | 7,314 | 7,264 | 0,050   |
| 24                | 7,809 | 6,750 | 6,765 | - 0,015 | 7,595           | 7,032 | 7,323 | - 0,291 | 8,200            | 6,879 | 7,375 | - 0,496 |
|                   | 7,545 | 7,113 | 7,141 | - 0,028 | 7,400           | 7,398 | 7,605 | - 0,207 | 7,651            | 7,086 | 7,348 | - 0,262 |
| Entre 1000 e 5000 |       |       |       |         | Mais de 5000    |       |       |         |                  |       |       |         |
| A                 | Im    | SX    | SM    | DR      | Im              | SX    | SM    | DR      |                  |       |       |         |
| 1                 | 7,294 | 7,727 | 7,875 | - 0,148 | 7,543           | 6,962 | 7,743 | - 0,781 |                  |       |       |         |
| 2                 | 7,000 | 7,515 | 7,667 | - 0,152 | 6,787           | 6,983 | 6,857 | 0,126   |                  |       |       |         |
| 3                 | 8,764 | 8,545 | 8,091 | 0,454   | 8,915           | 8,347 | 8,514 | - 0,167 |                  |       |       |         |
| 4                 | 7,500 | 7,031 | 7,594 | - 0,563 | 7,435           | 7,024 | 7,529 | - 0,505 |                  |       |       |         |
| 5                 | 6,454 | 6,687 | 7,937 | - 1,250 | 6,978           | 7,036 | 7,818 | - 0,782 |                  |       |       |         |
| 6                 | 7,088 | 7,000 | 7,394 | - 0,394 | 7,087           | 7,015 | 7,147 | - 0,132 |                  |       |       |         |
| 7                 | 7,382 | 7,636 | 7,757 | - 0,121 | 7,276           | 7,658 | 7,714 | - 0,056 |                  |       |       |         |
| 8                 | 7,912 | 7,788 | 8,030 | - 0,242 | 7,689           | 7,679 | 7,943 | - 0,264 |                  |       |       |         |
| 24                | 8,182 | 7,594 | 7,719 | - 0,125 | 7,604           | 7,087 | 7,533 | - 0,446 |                  |       |       |         |
|                   | 7,508 | 7,503 | 7,785 | - 0,282 | 7,479           | 7,310 | 7,644 | - 0,334 |                  |       |       |         |

Fonte: Coleta de Dados

Legenda:

- 1 Inovação do produto oferecido
- 2 Desenvolvimento de produtos específicos para atender a necessidades de determinados clientes
- 3 Qualidade do produto
- 4 Renovação dos produtos
- 5 Oferecer produtos licenciados
- 6 Espaço ocupado pelo produto na loja
- 7 Número de produtos oferecidos
- 8 Variedade de produtos oferecidos
- 24 Embalagem para exposição

\* DR = Desempenho Relativo

### 8.3.3 Atributos do Sistema de Informações x Faturamento

Como a tabela de significância para o sistema de informações Plaything (Tabela 8.10) não apresentou nenhum valor entre 0 e 0,05, pode-se afirmar que o sistema de informações não sofre influência do nível de faturamento quanto à percepção da importância, da satisfação Plaything e da satisfação Mercado.

Tabela 8.10 - Atributos do Sistema de Informações x Faturamento

| A  | Variáveis   | Significância |       |       |
|----|---|---------------|-------|-------|
|    |   | Im            | SX    | SM    |
| 10 | Receber informações antecipadas sobre o andamento do pedido | 0,991         | 0,211 | 0,217 |
| 11 | Capacidade de o fornecedor responder a dúvidas do cliente   | 0,697         | 0,067 | 0,141 |
| 26 | Informações adequadas nas embalagens de remessa             | 0,517         | 0,300 | 0,540 |
| 30 | Conexão com o fornecedor via computador                     | 0,442         | 0,745 | 0,864 |

Fonte: Coleta de Dados

### 8.3.4 Importância e Satisfação do Sistema de Informações Segundo o Faturamento

Da mesma forma como ocorreu em relação ao produto, as médias do grau de satisfação segundo o faturamento não apresentou diferenças significativas em relação à análise geral, pois ambas as análises consideram os atributos referentes ao sistema de informações como sendo de média importância. É interessante notar que os clientes que percebem o maior grau de importância à conexão com o fornecedor via computador são os que possuem o menor faturamento anual, de acordo com o atributo 30 da Tabela 8.11. Este item também é o que apresenta os menores níveis de satisfação tanto em nível Plaything como em nível do seu principal concorrente.

Tabela 8.11 - Importância e Satisfação do Sistema de Informações Segundo o Faturamento

|                   |       | Até 100 |       |        |              | Entre 100 e 500 |       |       |       | Entre 500 e 1000 |       |        |
|-------------------|-------|---------|-------|--------|--------------|-----------------|-------|-------|-------|------------------|-------|--------|
| A                 | Im    | SX      | SM    | DR     | Im           | SX              | SM    | DR    | Im    | SX               | SM    | DR     |
| 10                | 6,860 | 6,394   | 6,143 | 0,251  | 6,987        | 7,051           | 6,864 | 0,187 | 7,000 | 6,844            | 6,468 | 0,376  |
| 11                | 7,727 | 7,707   | 7,205 | 0,502  | 7,709        | 7,762           | 7,190 | 0,572 | 7,416 | 6,812            | 6,967 | -0,155 |
| 26                | 8,155 | 7,585   | 7,315 | 0,270  | 8,131        | 8,225           | 7,629 | 0,596 | 7,571 | 7,879            | 7,719 | 0,160  |
| 30                | 7,027 | 6,172   | 5,731 | 0,441  | 6,469        | 6,325           | 6,116 | 0,209 | 6,257 | 5,793            | 5,785 | 0,008  |
|                   | 7,442 | 6,965   | 6,599 | 0,366  | 7,324        | 7,341           | 6,950 | 0,391 | 7,061 | 6,832            | 6,735 | 0,097  |
| Entre 1000 e 5000 |       |         |       |        | Mais de 5000 |                 |       |       |       |                  |       |        |
| A                 | Im    | SX      | SM    | DR     | Im           | SX              | SM    | DR    |       |                  |       |        |
| 10                | 7,088 | 7,064   | 7,226 | -0,162 | 7,070        | 7,543           | 7,000 | 0,543 |       |                  |       |        |
| 11                | 7,882 | 7,531   | 7,468 | 0,063  | 8,021        | 8,194           | 7,941 | 0,253 |       |                  |       |        |
| 26                | 8,029 | 8,187   | 7,968 | 0,219  | 8,170        | 8,143           | 7,606 | 0,537 |       |                  |       |        |
| 30                | 6,088 | 5,733   | 5,677 | 0,056  | 6,927        | 6,300           | 6,178 | 0,122 |       |                  |       |        |
|                   | 7,272 | 7,129   | 7,085 | 0,044  | 7,547        | 7,545           | 7,181 | 0,364 |       |                  |       |        |

Fonte: Coleta de Dados

Legenda:

- 10 Receber informações antecipadas sobre o andamento do pedido
- 11 Capacidade de o fornecedor responder a dúvidas do cliente
- 26 Informações adequadas nas embalagens de remessa
- 30 Conexão com o fornecedor via computador

O desempenho da Plaything quanto ao nível de satisfação oferecido pelos seus serviços também é percebido, por todas as classes de faturamento, como superior ao seu principal concorrente. Os clientes que apresentam o menor nível de satisfação são os clientes que possuem faturamento anual até R\$ 100 mil e os que se situam entre R\$ 500 mil e R\$ 1 milhão.

### 8.3.5 Atributos do Representante x Faturamento

A percepção da importância, satisfação Plaything e satisfação Mercado para as variáveis referentes ao representante, não sofre influência dos diferentes níveis de faturamento, conforme Tabela 8.12.

Tabela 8.12 - Significância do Representante Segundo o Faturamento

| <i>Q</i>  | <i>Variáveis</i>   | <b>Significância</b> |           |           |
|-----------|--|----------------------|-----------|-----------|
|           |  | <i>Im</i>            | <i>SX</i> | <i>SM</i> |
| <b>13</b> | Treinamento dos representantes para um bom atendimento             | 0,865                | 0,087     | 0,456     |
| <b>15</b> | Conhecimento do representante sobre o produto vendido              | 0,720                | 0,319     | 0,606     |
| <b>16</b> | Habilidade do representante fornecer datas aproximadas de embarque | 0,802                | 0,296     | 0,608     |
| <b>17</b> | Autonomia dos representantes para realizarem negociações especiais | 0,760                | 0,390     | 0,404     |
| <b>18</b> | Simpatia do representante  | 0,660                | 0,555     | 0,598     |

Fonte: Coleta de Dados

### 8.3.6 Importância e Satisfação do Representante Segundo o Faturamento

O conjunto de atributos referentes ao serviço de representação é considerado como de alta importância para o cliente (juntamente com o serviço pós-venda), sendo o atributo “conhecimento do produto” (Tabela 8.13) aquele que recebeu o maior grau de importância, superando o atributo “simpatia do representante”, segundo atributo mais importante. Para a Plaything, o serviço de representação tem uma pequena vantagem competitiva uma vez que seu nível de satisfação é maior que o do seu principal concorrente em todas as faixas de faturamento, exceto para os que faturam entre R\$ 500 mil e R\$ 1 milhão por ano. Os clientes com menores faturamentos são os que demonstram os maiores níveis de satisfação para o conjunto de atributos referentes ao serviço de representação da Plaything. Para aqueles com faturamento até R\$ 100 mil, o nível de satisfação é de 8,187 pontos e é de 8,154 pontos para os que faturam entre R\$ 100 mil e R\$ 500 mil.

O atributo “simpatia do representante” é uma clara vantagem competitiva para a Plaything (desempenho relativo > 1), para os clientes com faturamento anual entre R\$ 100 mil e R\$ 500 mil, conforme demonstrado na Tabela 8.13.

Tabela 8.13 - Importância e Satisfação do Representante Segundo o Faturamento

| Até 100           |       |       |       |        | Entre 100 e 500 |       |       |        | Entre 500 e 1000 |       |       |        |
|-------------------|-------|-------|-------|--------|-----------------|-------|-------|--------|------------------|-------|-------|--------|
| A                 | Im    | SX    | SM    | DR     | Im              | SX    | SM    | DR     | Im               | SX    | SM    | DR     |
| 13                | 8,363 | 8,256 | 7,648 | 0,608  | 8,000           | 8,048 | 7,222 | 0,826  | 8,171            | 7,225 | 7,448 | -0,223 |
| 15                | 8,727 | 8,550 | 8,000 | 0,550  | 8,735           | 8,461 | 7,666 | 0,795  | 8,444            | 7,848 | 7,781 | 0,067  |
| 16                | 8,091 | 7,897 | 7,189 | 0,708  | 7,939           | 8,113 | 7,209 | 0,904  | 7,694            | 7,242 | 7,406 | -0,164 |
| 17                | 8,116 | 7,500 | 7,305 | 0,195  | 7,683           | 7,413 | 6,932 | 0,481  | 8,055            | 6,588 | 7,212 | -0,624 |
| 18                | 8,543 | 8,731 | 8,153 | 0,578  | 8,607           | 8,734 | 7,646 | 1,088  | 8,333            | 8,147 | 8,060 | 0,087  |
|                   | 8,368 | 8,187 | 7,659 | 0,528  | 8,193           | 8,154 | 7,335 | 0,819  | 8,139            | 7,410 | 7,581 | -0,171 |
| Entre 1000 e 5000 |       |       |       |        | Mais de 5000    |       |       |        |                  |       |       |        |
| A                 | Im    | SX    | SM    | DR     | Im              | SX    | SM    | DR     |                  |       |       |        |
| 13                | 8,303 | 7,457 | 7,757 | -0,300 | 8,044           | 7,900 | 7,090 | 0,810  |                  |       |       |        |
| 15                | 8,969 | 8,083 | 8,060 | 0,023  | 8,553           | 8,343 | 7,529 | 0,814  |                  |       |       |        |
| 16                | 8,294 | 7,885 | 7,781 | 0,104  | 7,956           | 7,881 | 7,484 | 0,397  |                  |       |       |        |
| 17                | 8,117 | 7,235 | 7,250 | -0,015 | 7,755           | 7,239 | 7,757 | -0,518 |                  |       |       |        |
| 18                | 8,676 | 8,361 | 7,939 | 0,422  | 8,913           | 8,533 | 7,882 | 0,651  |                  |       |       |        |
|                   | 8,472 | 7,804 | 7,757 | 0,047  | 8,244           | 7,979 | 7,548 | 0,431  |                  |       |       |        |

Fonte: Coleta de Dados

Legenda:

- 13 Treinamento dos representantes para um bom atendimento
- 15 Conhecimento do representante sobre o produto vendido
- 16 Habilidade do representante em fornecer datas aproximadas de embarque
- 17 Autonomia dos representantes para realizarem negociações especiais
- 18 Simpatia do representante

### 8.3.7 Atributos do Serviço Pós-Venda x Faturamento

Da mesma forma que o item anterior, a percepção de importância e satisfação, tanto Plaything como de seu principal concorrente, para os atributos referentes ao serviço pós-venda, não sofrem interferência dos diferentes níveis de faturamento (ver Tabela 8.14).

Tabela 8.14 - Atributos do Serviço Pós-Venda x Faturamento

| A  | Variáveis  | Significância |       |       |
|----|--|---------------|-------|-------|
|    |  | Im            | SX    | SM    |
| 9  | Agilidade na resolução de problemas                    | 0,621         | 0,521 | 0,666 |
| 12 | Reposição de mercadorias com defeito                   | 0,550         | 0,091 | 0,583 |
| 14 | Habilidade do representante em providenciar reposições | 0,781         | 0,102 | 0,528 |

Fonte: Coleta de Dados

### 8.3.8 Importância e Satisfação do Serviço Pós-Venda Segundo o Faturamento

A importância do serviço pós-venda acompanha o grau de importância dado quando da análise geral. Pode-se notar que, enquanto os clientes de menor porte (até R\$ 100 mil) referem a reposição de mercadorias com defeito (Tabela 8.15, atributo 12) como o item mais importante, os demais consideram a agilidade na resolução de problemas como o atributo mais importante (Tabela 8.15,9).

Também este item representa uma pequena vantagem competitiva para a Plaything, visto que o nível de satisfação apresentado por seus serviços é maior do que os do seu principal concorrente em todas as faixas de faturamento, sendo os clientes mais satisfeitos aqueles que possuem uma faixa de faturamento de até R\$ 500 mil. Os atributos com menor desempenho relativo encontram-se entre os clientes que faturam entre R\$ 500 mil e R\$ 1 milhão.

A reposição de mercadorias com defeito para os clientes com faturamento anual de até R\$100 mil e a agilidade na resolução de problemas para os que faturam entre R\$ 1 milhão e R\$ 5 milhões por ano são atributos do serviço pós-venda que representam uma clara vantagem competitiva para a Plaything (desempenho relativo > 1) (Tabela 8.15).

Tabela 8.15 - Importância e Satisfação do Serviço Pós-Venda Segundo o Faturamento

| Até 100           |       |       |       |       | Entre 100 e 500 |       |       |       | Entre 500 e 1000 |       |       |       |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|-----------------|-------|-------|-------|------------------|-------|-------|-------|
| A                 | Im    | SX    | SM    | DR    | Im              | SX    | SM    | DR    | Im               | SX    | SM    | DR    |
| 9                 | 8,089 | 7,619 | 7,075 | 0,544 | 8,223           | 8,169 | 7,257 | 0,912 | 8,416            | 7,735 | 7,088 | 0,647 |
| 12                | 8,395 | 8,282 | 7,243 | 1,039 | 7,952           | 7,903 | 7,000 | 0,903 | 7,861            | 7,030 | 6,848 | 0,182 |
| 14                | 8,155 | 7,975 | 7,179 | 0,796 | 8,097           | 8,290 | 7,428 | 0,862 | 7,916            | 7,151 | 7,129 | 0,022 |
|                   | 8,213 | 7,959 | 7,166 | 0,793 | 8,091           | 8,121 | 7,228 | 0,893 | 8,064            | 7,305 | 7,022 | 0,283 |
| Entre 1000 e 5000 |       |       |       |       | Mais de 5000    |       |       |       |                  |       |       |       |
| A                 | Im    | SX    | SM    | DR    | Im              | SX    | SM    | DR    |                  |       |       |       |
| 9                 | 8,441 | 8,281 | 7,181 | 1,100 | 8,659           | 8,000 | 7,647 | 0,353 |                  |       |       |       |
| 12                | 8,500 | 7,906 | 7,406 | 0,500 | 8,261           | 8,176 | 7,515 | 0,661 |                  |       |       |       |
| 14                | 8,529 | 8,281 | 7,687 | 0,594 | 8,174           | 8,000 | 7,666 | 0,334 |                  |       |       |       |
|                   | 8,490 | 8,156 | 7,425 | 0,731 | 8,365           | 8,059 | 7,609 | 0,450 |                  |       |       |       |

Fonte: Coleta de Dados

Legenda:

- 9 Agilidade na resolução de problemas
- 12 Reposição de mercadorias com defeito
- 14 Habilidade do representante em providenciar reposições

### 8.3.9 Atributos da Distribuição Física x Faturamento

Observando a Tabela 8.16, nota-se que apenas a questão “prazo de entrega” tem a satisfação Plaything influenciada pelos diferentes níveis de faturamento.

Tabela 8.16 - Atributos da Distribuição Física x Faturamento

| A  | Variáveis   | Significância |       |       |
|----|---|---------------|-------|-------|
|    |   | Im            | SX    | SM    |
| 19 | Atendimento de pedidos extras ou de urgência              | 0,796         | 0,713 | 0,080 |
| 20 | Prazo de entrega  | 0,668         | 0,029 | 0,468 |
| 21 | Entrega dos produtos está de acordo com o pedido original | 0,742         | 0,417 | 0,260 |
| 22 | Entrega do pedido no prazo combinado                      | 0,856         | 0,053 | 0,169 |
| 23 | Embalagem para transporte                                 | 0,546         | 0,063 | 0,068 |
| 25 | Custo do frete  | 0,797         | 0,088 | 0,289 |
| 27 | Qualidade e limpeza da embalagem de transporte            | 0,798         | 0,237 | 0,911 |
| 28 | Mercadorias unitizadas e paletizadas                      | 0,150         | 0,943 | 0,585 |

Fonte: Coleta de Dados

### 8.3.10 Importância e Satisfação da Distribuição Física Segundo o Faturamento

A análise da importância dos serviços prestados em relação à distribuição física, segundo o nível de faturamento, possui uma importância alta para todas as faixas menos para os clientes situados com faturamento entre R\$ 500 mil e R\$ 1 milhão. Os atributos considerados mais importantes, a exemplo do que ocorreu durante a análise geral, são os referentes à confiabilidade, ou seja, entregar os produtos segundo o pedido original e a entrega do pedido no prazo combinado (Tabela 8.17, atributos 21 e 22). Estes atributos superam a importância dada a itens tradicionalmente considerados os principais dentro da distribuição física: prazo de entrega (atributo 20) e custo do frete (atributo 25).

Tabela 8.17 - Importância e Satisfação da Distribuição Física Segundo o Faturamento

| Até 100           |       |       |       |        | Entre 100 e 500 |       |       |        | Entre 500 e 1000 |       |       |        |
|-------------------|-------|-------|-------|--------|-----------------|-------|-------|--------|------------------|-------|-------|--------|
| A                 | Im    | SX    | SM    | DR     | Im              | SX    | SM    | DR     | Im               | SX    | SM    | DR     |
| 19                | 8,162 | 8,131 | 7,783 | 0,348  | 8,197           | 8,032 | 7,000 | 1,032  | 8,000            | 7,588 | 7,333 | 0,255  |
| 20                | 8,000 | 7,571 | 7,384 | 0,187  | 8,134           | 7,738 | 7,369 | 0,369  | 7,722            | 7,085 | 7,363 | -0,278 |
| 21                | 8,739 | 8,238 | 7,900 | 0,338  | 8,891           | 8,738 | 8,123 | 0,615  | 8,805            | 8,457 | 8,242 | 0,215  |
| 22                | 8,400 | 7,634 | 7,128 | 0,506  | 8,426           | 8,206 | 7,547 | 0,659  | 8,527            | 7,628 | 7,666 | -0,038 |
| 23                | 8,044 | 7,439 | 7,410 | 0,029  | 8,294           | 8,379 | 8,151 | 0,228  | 8,389            | 7,882 | 8,125 | -0,243 |
| 25                | 7,809 | 7,024 | 6,526 | 0,498  | 7,691           | 8,000 | 6,631 | 1,369  | 7,914            | 6,848 | 6,968 | -0,120 |
| 27                | 7,977 | 7,642 | 7,589 | 0,053  | 8,168           | 8,238 | 7,730 | 0,508  | 7,722            | 7,764 | 7,875 | -0,111 |
| 28                | 7,428 | 7,484 | 6,896 | 0,588  | 6,833           | 7,375 | 7,083 | 0,292  | 6,225            | 7,192 | 7,080 | 0,112  |
|                   | 8,070 | 7,645 | 7,327 | 0,318  | 8,079           | 8,088 | 7,454 | 0,634  | 7,913            | 7,556 | 7,582 | -0,026 |
| Entre 1000 e 5000 |       |       |       |        | Mais de 5000    |       |       |        |                  |       |       |        |
| A                 | Im    | SX    | SM    | DR     | Im              | SX    | SM    | DR     |                  |       |       |        |
| 19                | 8,424 | 7,968 | 7,812 | 0,156  | 8,466           | 8,055 | 7,823 | 0,232  |                  |       |       |        |
| 20                | 8,382 | 7,937 | 7,593 | 0,344  | 8,127           | 8,444 | 7,911 | 0,533  |                  |       |       |        |
| 21                | 8,794 | 8,363 | 8,030 | 0,333  | 9,127           | 8,861 | 8,675 | 0,186  |                  |       |       |        |
| 22                | 8,735 | 8,000 | 7,656 | 0,344  | 8,680           | 8,628 | 8,060 | 0,568  |                  |       |       |        |
| 23                | 8,382 | 8,181 | 8,000 | 0,181  | 8,702           | 8,444 | 8,264 | 0,180  |                  |       |       |        |
| 25                | 7,823 | 7,774 | 7,312 | 0,462  | 8,266           | 7,281 | 7,312 | -0,031 |                  |       |       |        |
| 27                | 8,088 | 8,250 | 7,843 | 0,407  | 8,170           | 8,333 | 7,882 | 0,451  |                  |       |       |        |
| 28                | 6,935 | 7,241 | 7,448 | -0,207 | 7,333           | 7,518 | 7,583 | -0,065 |                  |       |       |        |
|                   | 8,195 | 7,964 | 7,712 | 0,252  | 8,359           | 8,196 | 7,939 | 0,257  |                  |       |       |        |

Fonte: Coleta de Dados

Legenda:

- 19 Atendimento de pedidos extras ou de urgência
- 20 Prazo de entrega
- 21 Entrega dos produtos está de acordo com o pedido original
- 22 Entrega do pedido no prazo combinado
- 23 Embalagem para transporte
- 25 Custo do frete
- 27 Qualidade e limpeza da embalagem de transporte
- 28 Mercadorias unitizadas e paletizadas

O nível de satisfação dos serviços oferecidos na distribuição física pela Plaything S.A., assim como pelo seu principal concorrente, é considerado médio, aquém, portanto, da importância dada pelo seu cliente que a considera alta.

### 8.3.11 Atributos do Relacionamento com o Cliente x Faturamento

A percepção da propaganda nos veículos de comunicação sofre influência dos níveis de faturamento, tanto para a satisfação Plaything como para a satisfação de seus principais concorrentes, conforme Tabela 8.18.

Tabela 8.18 - Atributos do Relacionamento com o Cliente x Faturamento

| A  | Variáveis  | Significância |       |       |
|----|--|---------------|-------|-------|
|    |  | Im            | SX    | SM    |
| 29 | Promoção de encontros para melhorar o conhecimento do cliente sobre os produtos oferecidos | 0,302         | 0,697 | 0,886 |
| 31 | Flexibilidade da política de crédito para resolver situações especiais                     | 0,603         | 0,773 | 0,864 |
| 32 | Valor do pedido mínimo   | 0,740         | 0,089 | 0,063 |
| 33 | Participação do fabricante em feiras   | 0,684         | 0,220 | 0,212 |
| 34 | Acesso direto ao fornecedor  | 0,244         | 0,240 | 0,244 |
| 35 | Número de chamadas telefônicas recebidas do fabricante                                     | 0,191         | 0,163 | 0,400 |
| 36 | Manutenção de demonstradores nas lojas   | 0,321         | 0,067 | 0,104 |
| 37 | Propaganda nos veículos de comunicação   | 0,280         | 0,017 | 0,035 |

Fonte: Coleta de Dados

### 8.3.12 Importância e Satisfação do Relacionamento com o Cliente Segundo o Faturamento

A importância dada às relações com os clientes, segundo o faturamento (Tabela 8.19), acompanha o grau médio dado na análise geral. Os atributos com maior importância são os de número 34 (Tabela 8.19), acesso direto ao fornecedor e o atributo 31, flexibilidade da política de crédito. O atributo menos importante para todas as faixas de faturamento, embora ressaltado pelo departamento de vendas como sendo um forte diferencial competitivo, é a manutenção de demonstradores nas lojas.

Embora tanto a importância como a satisfação estejam em um nível médio, os valores absolutos do atributo “propaganda nos veículos de comunicação” demonstram que o grau de

importância, em todas as faixas de faturamento, está muito próximo de uma alta importância, enquanto os valores absolutos da satisfação Plaything estão muito próximos de uma satisfação baixa. Utilizando a sugestão de LAMBERT (1992), a Plaything deve definitivamente melhorar os serviços oferecidos por este conjunto de atributos. É importante ressaltar ainda que existe uma clara desvantagem competitiva (desempenho relativo < -1) para os clientes que faturam acima de R\$ 100 mil por ano.

Tabela 8.19 - Importância e Satisfação do Relacionamento com o Cliente Segundo o Faturamento

| Até 100           |       |       |       |        | Entre 100 e 500 |       |       |        | Entre 500 e 1000 |       |       |        |
|-------------------|-------|-------|-------|--------|-----------------|-------|-------|--------|------------------|-------|-------|--------|
| A                 | Im    | SX    | SM    | DR     | Im              | SX    | SM    | DR     | Im               | SX    | SM    | DR     |
| 29                | 7,205 | 5,794 | 5,937 | -0,143 | 6,177           | 5,181 | 5,768 | -0,587 | 6,714            | 5,666 | 6,333 | -0,667 |
| 31                | 7,951 | 7,000 | 6,606 | 0,394  | 7,360           | 6,924 | 6,740 | 0,184  | 7,722            | 7,060 | 7,219 | -0,159 |
| 32                | 6,760 | 6,976 | 6,871 | 0,105  | 7,204           | 6,857 | 6,968 | -0,111 | 6,666            | 7,091 | 6,750 | 0,341  |
| 33                | 7,886 | 7,564 | 7,378 | 0,186  | 7,946           | 8,196 | 7,857 | 0,339  | 7,416            | 7,363 | 7,406 | -0,043 |
| 34                | 7,954 | 7,384 | 7,028 | 0,356  | 7,552           | 7,696 | 7,071 | 0,625  | 7,000            | 6,968 | 7,354 | -0,386 |
| 35                | 7,095 | 6,500 | 6,057 | 0,443  | 6,087           | 6,145 | 6,326 | -0,181 | 6,028            | 6,620 | 6,500 | 0,120  |
| 36                | 6,341 | 5,939 | 5,838 | 0,101  | 5,246           | 4,510 | 4,879 | -0,369 | 5,914            | 4,800 | 5,200 | -0,400 |
| 37                | 7,317 | 5,459 | 5,848 | -0,389 | 6,364           | 4,414 | 5,712 | -1,298 | 7,400            | 5,225 | 6,528 | -1,303 |
|                   | 7,314 | 6,577 | 6,445 | 0,132  | 6,742           | 6,240 | 6,415 | -0,175 | 6,858            | 6,349 | 6,661 | -0,312 |
| Entre 1000 e 5000 |       |       |       |        | Mais de 5000    |       |       |        |                  |       |       |        |
| A                 | Im    | SX    | SM    | DR     | Im              | SX    | SM    | DR     |                  |       |       |        |
| 29                | 6,212 | 5,906 | 5,906 | 0,000  | 6,434           | 5,591 | 5,967 | -0,376 |                  |       |       |        |
| 31                | 7,848 | 7,468 | 7,218 | 0,250  | 7,829           | 7,133 | 7,000 | 0,133  |                  |       |       |        |
| 32                | 6,939 | 8,000 | 7,875 | 0,125  | 7,085           | 7,082 | 7,090 | -0,008 |                  |       |       |        |
| 33                | 7,706 | 8,064 | 7,484 | 0,580  | 7,978           | 7,868 | 7,684 | 0,184  |                  |       |       |        |
| 34                | 7,818 | 7,806 | 7,258 | 0,548  | 8,000           | 7,586 | 7,298 | 0,288  |                  |       |       |        |
| 35                | 6,636 | 6,129 | 6,742 | -0,613 | 6,466           | 6,519 | 6,500 | 0,019  |                  |       |       |        |
| 36                | 5,757 | 5,724 | 6,433 | -0,709 | 6,186           | 5,263 | 5,639 | -0,376 |                  |       |       |        |
| 37                | 7,088 | 5,750 | 6,848 | -1,098 | 6,717           | 5,270 | 6,266 | -0,996 |                  |       |       |        |
|                   | 7,001 | 6,856 | 6,971 | -0,115 | 7,087           | 6,539 | 6,681 | -0,142 |                  |       |       |        |

Fonte: Coleta de Dados

Legenda:

- 29 Promoção de encontros para melhorar o conhecimento do cliente sobre os produtos oferecidos
- 31 Flexibilidade da política de crédito para resolver situações especiais
- 32 Valor do pedido mínimo
- 33 Participação do fabricante em feiras
- 34 Acesso direto ao fornecedor
- 35 Número de chamadas telefônicas recebidas do fabricante
- 36 Manutenção de demonstradores nas lojas
- 37 Propaganda nos veículos de comunicação

Em termos de desempenho de satisfação, a Plaything apresenta uma pequena desvantagem competitiva em relação aos seus principais concorrentes em todas as faixas de faturamento, à exceção dos clientes que faturam até R\$100 mil.

### 8.3.13 Síntese da Análise Segundo o Faturamento

O Quadro 8.2 apresenta alguns resultados da análise das médias da importância e satisfação em relação ao faturamento. Este quadro demonstra que existe uma desvantagem competitiva para a Plaything nos atributos de número 1, inovação do produto e 37, propaganda em veículos de comunicação para as empresas que faturam entre R\$ 100 mil e R\$ 500 mil, do atributo 5, oferecer produtos licenciados para aquelas que faturam R\$ 1 milhão e R\$ 5 milhões por ano e novamente do atributo 37 para as que faturam entre R\$ 500 e R\$ 1 milhão.

| N  | ATRIBUTO                             | FATURAMENTO em R\$ 1000 | IM    | SX    | SM    | DR      |
|----|--------------------------------------|-------------------------|-------|-------|-------|---------|
| 1  | Inovação do produto                  | 100 a 500               | 7,143 | 6,833 | 7,895 | - 1,062 |
| 5  | Oferecer produtos licenciados        | 1000 a 5000             | 6,454 | 6,687 | 7,937 | - 1,250 |
| 3  | Qualidade do produto                 | Até 100                 | 8,711 | 8,166 | 7,700 | 0,466   |
| 3  | Qualidade do produto                 | Mais de 5000            | 8,915 | 8,347 | 8,514 | - 0,167 |
| 18 | Simpatia do representante            | 100 a 500               | 8,607 | 8,734 | 7,646 | 1,088   |
| 12 | Reposição de mercadorias c/ defeito  | Até 100                 | 8,395 | 8,282 | 7,243 | 1,039   |
| 9  | Agilidade na resolução de problemas  | 1000 a 5000             | 8,441 | 8,281 | 7,181 | 1,100   |
| 23 | Embalagem para transporte            | 500 a 1000              | 8,389 | 7,882 | 8,125 | - 0,243 |
| 19 | Atendimento a pedidos extras         | 100 a 500               | 8,197 | 8,032 | 7,000 | 1,032   |
| 37 | Propaganda em veíc. de comunicação   | 100 a 500               | 6,364 | 4,414 | 5,712 | - 1,298 |
| 37 | Propaganda em veíc. de comunicação   | 500 a 1000              | 7,400 | 5,225 | 6,528 | - 1,303 |
| 32 | Valor do pedido mínimo               | 1000 a 5000             | 6,939 | 8,000 | 7,875 | 0,125   |
| 33 | Participação do fabricante em feiras | 1000 a 5000             | 7,706 | 8,064 | 7,485 | 0,580   |
| 33 | Participação do fabricante em feiras | 100 a 500               | 7,946 | 8,196 | 7,857 | 0,339   |

**Quadro 8.2 - Síntese da Análise das Médias Segundo o Faturamento**

Fonte: Coleta de Dados

Pode-se também observar que a qualidade do produto para as empresas com faturamento até R\$ 100 mil representa uma pequena vantagem competitiva e representa uma pequena desvantagem competitiva para os clientes que faturam mais de R\$ 5 milhões por ano.

São vantagem competitiva para a Plaything os atributos atendimento de pedidos extras e simpatia do representante para os clientes que faturam entre R\$ 100 mil e R\$ 500 mil, reposição de mercadorias com defeito para os que faturam até R\$ 100 mil por ano, e a agilidade para os que possuem faturamento entre R\$ 1 milhão e R\$ 5 milhões por ano. Por outro lado, são desvantagens competitivas para a Plaything os atributos inovação de produtos para os clientes que faturam até R\$ 100 mil por ano, oferecer produtos licenciados para os clientes com faturamento entre R\$ 1 milhão e R\$ 5 milhões e a propaganda em veículos de comunicação para os clientes que faturam entre R\$ 100 mil e R\$ 1 milhão por ano. Destas observações, percebe-se que as estratégias para a busca da vantagem competitiva devem levar em consideração as características do perfil do cliente.

O Quadro 8.2 apresenta ainda situações em que existe uma alta satisfação para atributos de baixa importância (participação do fabricante em feiras para clientes que faturam entre R\$ 100 mil a R\$ 500 mil e R\$ 1 milhão a R\$ 5 milhões por ano e valor do pedido mínimo para as com faturamento entre R\$ 1 milhão a R\$ 5 milhões por ano). Para estes serviços, segundo SLONGO (1994) e LAMBERT (1992), a Plaything deveria reavaliar sua posição ou reduzir o nível de serviço oferecido.

Utilizando as orientações de SLONGO (1994) e LAMBERT (1992) para o Quadro 8.3, pode-se dizer que a Plaything deveria:

- manter ou melhorar sua posição (importância alta e satisfação alta) para os conjuntos de atributos que se referem aos serviços de representação para os clientes com faturamento de até R\$ 100 mil por ano;
- manter ou melhorar sua posição para os conjuntos de atributos que se referem aos serviços de representação, pós-venda e distribuição física para os clientes com faturamento entre R\$ 100 mil a R\$ 500 mil por ano;
- manter ou melhorar sua posição para os conjuntos de atributos que se referem aos serviços pós-venda para os clientes com faturamento entre R\$ 1 milhão e R\$ 5 milhões por ano;
- manter ou melhorar sua posição para os conjuntos de atributos que se referem aos serviços pós-venda e distribuição física para os clientes com faturamento superior a R\$ 5 milhões por ano;

- mobilizar esforços (importância alta e satisfação média) para melhorar os serviços de pós-venda e distribuição física para os clientes com faturamento de até r\$ 100 mil por ano;
- mobilizar esforços para melhorar os serviços de representação e pós-venda para os clientes com faturamento entre r\$ 500 mil e r\$ 1 milhão por ano;
- mobilizar esforços para melhorar os serviços de representação e distribuição física para os clientes com faturamento entre r\$ 1 milhão e r\$ 5 milhões por ano;
- mobilizar esforços para melhorar os serviços de representação e distribuição física para os clientes com faturamento superior a r\$ 5 milhões por ano;
- reavaliar sua posição (importância média e satisfação média) ou manter os demais serviços para as demais faixas de faturamento.

Cabe ressaltar que, apesar de o principal concorrente da Plaything não obter nenhum nível de satisfação acima do conceito médio, ele tem uma pequena vantagem competitiva no conjunto de atributos referentes aos produtos e relacionamento com os clientes. Esta pequena desvantagem competitiva acontece mesmo sendo a qualidade o atributo com alta importância para todas as faixas de faturamento e ser uma pequena vantagem competitiva para a Plaything.

|                     | ATÉ 100           |           |           | ENTRE 100 E 500 |           |           | ENTRE 500 E 1000 |           |           |
|---------------------|-------------------|-----------|-----------|-----------------|-----------|-----------|------------------|-----------|-----------|
| <i>Atributo</i>     | <i>Im</i>         | <i>SX</i> | <i>SM</i> | <i>Im</i>       | <i>SX</i> | <i>SM</i> | <i>Im</i>        | <i>SX</i> | <i>SM</i> |
| Produto             | média             | média     | média     | média           | média     | média     | média            | média     | média     |
| Sistema de Inf.     | média             | média     | média     | média           | média     | média     | média            | média     | média     |
| Representante       | alta              | alta      | média     | alta            | alta      | média     | alta             | média     | média     |
| Pós-Venda           | alta              | média     | média     | alta            | alta      | média     | alta             | média     | média     |
| Distribuição Física | alta              | média     | média     | alta            | alta      | média     | média            | média     | média     |
| Relação c/cliente   | média             | média     | média     | média           | média     | média     | média            | média     | média     |
|                     | ENTRE 1000 E 5000 |           |           | ACIMA DE 5000   |           |           |                  |           |           |
| <i>Atributo</i>     | <i>Im</i>         | <i>SX</i> | <i>SM</i> | <i>Im</i>       | <i>SX</i> | <i>SM</i> |                  |           |           |
| Produto             | média             | média     | média     | média           | média     | média     |                  |           |           |
| Sistema de Inf.     | média             | média     | média     | média           | média     | média     |                  |           |           |
| Representante       | alta              | média     | média     | alta            | média     | média     |                  |           |           |
| Pós-Venda           | alta              | alta      | média     | alta            | alta      | média     |                  |           |           |
| Distribuição Física | alta              | média     | média     | alta            | alta      | média     |                  |           |           |
| Relação c/cliente   | média             | média     | média     | média           | média     | média     |                  |           |           |

**Quadro 8.3 - Avaliação do Grau de Importância e Satisfação Segundo o Faturamento**

Fonte: Coleta de Dados

#### **8.3.14 Atributos do Produto x Localização Geográfica**

Para realizar a análise das percepções dos clientes, levando-se em consideração sua posição geográfica, foi excluída a Região Norte por apresentar apenas cinco respostas, o que foi considerado não representativo.

A Tabela 8.20 mostra que existe uma influência da localização geográfica na percepção do produto para o atributo “espaço ocupado pelos produtos na loja” e para o “número de produtos oferecidos” em se tratando da satisfação do principal concorrente da Plaything e “variedade dos produtos oferecidos” para a importância e satisfação do principal concorrente da Plaything.

Tabela 8.20 - Atributos do Produto x Localização Geográfica.

| A  | Variáveis  | Significância |       |       |
|----|--|---------------|-------|-------|
|    |  | Im            | SX    | SM    |
| 1  | Inovação do produto oferecido  | 0,484         | 0,576 | 0,623 |
| 2  | Desenvolvimento de produtos específicos para atender a necessidades de determinados clientes | 0,107         | 0,681 | 0,222 |
| 3  | Qualidade do produto   | 0,499         | 0,647 | 0,937 |
| 4  | Renovação dos produtos   | 0,504         | 0,465 | 0,423 |
| 5  | Oferecer produtos licenciados  | 0,206         | 0,144 | 0,620 |
| 6  | Espaço ocupado pelo produto na loja  | 0,975         | 0,160 | 0,035 |
| 7  | Número de produtos oferecidos  | 0,311         | 0,431 | 0,037 |
| 8  | Variedade de produtos oferecidos   | 0,030         | 0,677 | 0,033 |
| 24 | Embalagem para exposição   | 0,353         | 0,078 | 0,095 |

Fonte: Coleta de Dados

### 8.3.15 Importância e Desempenho do Produto por Localização Geográfica

A qualidade do produto continua como o atributo mais importante dos referentes ao produto, sendo que a região que maior importância dá a este atributo é o Nordeste (Tabela 8.21). A qualidade dos produtos Plaything também é reconhecida como superior a dos seus concorrentes. No entanto, em outros atributos importantes para o cliente, como a variedade de produtos oferecidos, embalagem para exposição e inovação, o mercado possui um nível de satisfação superior. Se se comparar a média das importâncias com as médias das satisfações geradas, percebe-se que, apenas para a Região Centro-Oeste, o produto representa uma pequena vantagem competitiva para a Plaything.

A inovação do produto oferecido é o atributo que possui o pior desempenho relativo para as regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste enquanto que a oferta de produtos licenciados possui o pior desempenho relativo para a região Nordeste. Ainda em relação ao desempenho relativo, é importante ressaltar que a região com pior desempenho é a Região Sudeste, principal mercado da Plaything.

Tabela 8.21 - Importância e Satisfação do Produto Segundo a Localização Geográfica

| SUL          |       |       |       |         | SUDESTE  |       |       |         |
|--------------|-------|-------|-------|---------|----------|-------|-------|---------|
| A            | Im    | SX    | SM    | DR      | Im       | SX    | SM    | DR      |
| 1            | 7,442 | 7,079 | 7,770 | - 0,691 | 7,301    | 6,786 | 7,505 | - 0,719 |
| 2            | 7,029 | 7,000 | 7,440 | - 0,440 | 6,570    | 6,745 | 6,989 | - 0,244 |
| 3            | 8,808 | 8,472 | 8,000 | 0,472   | 8,763    | 8,211 | 7,990 | 0,221   |
| 4            | 7,563 | 6,953 | 7,494 | - 0,541 | 7,248    | 6,961 | 7,160 | - 0,199 |
| 5            | 6,820 | 7,025 | 7,671 | - 0,646 | 6,358    | 6,722 | 7,421 | - 0,699 |
| 6            | 6,892 | 7,012 | 7,183 | - 0,171 | 7,009    | 7,010 | 7,336 | - 0,326 |
| 7            | 7,757 | 7,758 | 7,702 | 0,056   | 7,579    | 7,538 | 7,872 | - 0,334 |
| 8            | 8,010 | 7,747 | 7,917 | - 0,170 | 7,688    | 7,615 | 7,911 | - 0,296 |
| 24           | 8,010 | 7,518 | 7,577 | - 0,059 | 7,694    | 6,828 | 7,309 | - 0,481 |
|              | 7,592 | 7,396 | 7,639 | - 0,243 | 7,357    | 7,157 | 7,499 | - 0,342 |
| CENTRO-OESTE |       |       |       |         | NORDESTE |       |       |         |
| A            | Im    | SX    | SM    | DR      | Im       | SX    | SM    | DR      |
| 1            | 6,826 | 7,000 | 7,555 | - 0,555 | 7,421    | 7,125 | 7,600 | - 0,475 |
| 2            | 6,739 | 6,889 | 6,684 | 0,205   | 7,684    | 7,250 | 7,200 | 0,050   |
| 3            | 8,958 | 8,333 | 8,105 | 0,228   | 9,263    | 8,375 | 7,800 | 0,575   |
| 4            | 7,609 | 7,588 | 7,500 | 0,088   | 7,737    | 6,937 | 7,600 | - 0,663 |
| 5            | 7,044 | 7,764 | 7,555 | 0,209   | 7,316    | 7,187 | 7,933 | - 0,746 |
| 6            | 6,875 | 7,250 | 6,882 | 0,368   | 6,944    | 5,928 | 5,923 | 0,005   |
| 7            | 7,044 | 7,437 | 6,941 | 0,496   | 7,790    | 7,062 | 7,066 | - 0,004 |
| 8            | 7,250 | 7,600 | 7,176 | 0,424   | 8,588    | 7,250 | 7,000 | 0,250   |
| 24           | 7,150 | 6,928 | 6,866 | 0,062   | 8,188    | 6,250 | 6,182 | 0,068   |
|              | 7,277 | 7,421 | 7,252 | 0,169   | 7,881    | 7,040 | 7,145 | - 0,105 |

Fonte: Coleta de Dados

Legenda:

- 1 Inovação do produto oferecido
- 2 Desenvolvimento de produtos específicos para atender a necessidades de determinados clientes
- 3 Qualidade do produto
- 4 Renovação dos produtos
- 5 Oferecer produtos licenciados
- 6 Espaço ocupado pelo produto na loja
- 7 Número de produtos oferecidos
- 8 Variedade de produtos oferecidos
- 24 Embalagem para exposição

### 8.3.16 Atributos do Sistema de Informações x Localização Geográfica

A região geográfica influencia a percepção do sistema de informações para a capacidade de o fornecedor responder a dúvidas do cliente, conforme Tabela 8.22. Além deste atributo, “informações adequadas nas embalagens de remessa” tanto para satisfação Plaything e satisfação de seu principal concorrente e “conexão com o fornecedor via computador” para a importância, também sofrem influência de percepção pela região geográfica.

Tabela 8.22 - Atributos do Sistema de Informações x Localização Geográfica

| A  | Variáveis   | Significância |       |       |
|----|---|---------------|-------|-------|
|    |   | Im            | SX    | SM    |
| 10 | Receber informações antecipadas sobre o andamento do pedido | 0,832         | 0,331 | 0,556 |
| 11 | Capacidade de o fornecedor responder a dúvidas do cliente   | 0,622         | 0,022 | 0,420 |
| 26 | Informações adequadas nas embalagens de remessa             | 0,924         | 0,007 | 0,022 |
| 30 | Conexão com o fornecedor via computador                     | 0,034         | 0,412 | 0,191 |

Fonte: Coleta de Dados

### 8.3.17 Importância e Desempenho Sistema de Informações Segundo a Localização Geográfica

O atributo que recebeu o mais alto grau de importância em todas as regiões, exceto para a Região Nordeste, foi “informações adequadas nas embalagens de remessa”, sendo que, para este atributo, a satisfação gerada pela Plaything é superior ao seu principal concorrente em todas as regiões (Tabela 8.23).

Receber informações antecipadas sobre o andamento do pedido, juntamente com a conexão com o fornecedor via computador apresentam os mais baixos níveis de importância para os atributos referentes ao sistema de informações.

A Região Centro-Oeste demonstra desempenho relativo do sistema de informações Plaything superior às demais regiões. Considerando-se a localização geográfica, o sistema de informações representa uma pequena vantagem competitiva para a Plaything em todas as regiões, exceto para a Região Nordeste, pois conforme demonstra a Tabela 8.23, o nível de

satisfação alcançado por estes serviços pela Plaything é de 7,405 pontos contra 7,154 pontos alcançados por seu principal concorrente no Sul, 7,080 pontos contra 6,818 pontos no Sudeste e 7,141 contra 6,791 no Centro-Oeste. O Nordeste apresenta uma pequena desvantagem competitiva, pois percebe um nível de satisfação de 6,169 pontos para a Plaything contra 6,201 pontos para seu principal concorrente.

Tabela 8.23 - Importância e Satisfação do Sistema de informações Segundo a Localização Geográfica

| SUL          |       |       |       |         | SUDESTE  |       |       |         |
|--------------|-------|-------|-------|---------|----------|-------|-------|---------|
| A            | Im    | SX    | SM    | DR      | Im       | SX    | SM    | DR      |
| 10           | 7,031 | 7,148 | 7,000 | 0,148   | 6,910    | 6,918 | 6,587 | 0,331   |
| 11           | 7,931 | 7,862 | 7,446 | 0,416   | 7,580    | 7,510 | 7,272 | 0,238   |
| 26           | 8,107 | 8,306 | 7,827 | 0,479   | 8,000    | 7,891 | 7,622 | 0,269   |
| 30           | 7,198 | 6,304 | 6,343 | - 0,039 | 6,170    | 6,000 | 5,789 | 0,211   |
|              | 7,567 | 7,405 | 7,154 | 0,251   | 7,165    | 7,080 | 6,818 | 0,262   |
| CENTRO-OESTE |       |       |       |         | NORDESTE |       |       |         |
| A            | Im    | SX    | SM    | DR      | Im       | SX    | SM    | DR      |
| 10           | 7,087 | 6,600 | 6,375 | 0,225   | 7,444    | 6,071 | 6,750 | - 0,679 |
| 11           | 7,565 | 7,933 | 7,500 | 0,433   | 7,895    | 6,187 | 6,643 | - 0,456 |
| 26           | 8,217 | 7,214 | 7,200 | 0,014   | 7,947    | 7,000 | 6,500 | 0,500   |
| 30           | 6,167 | 6,818 | 6,090 | 0,728   | 6,571    | 5,416 | 4,909 | 0,507   |
|              | 7,259 | 7,141 | 6,791 | 0,350   | 7,464    | 6,169 | 6,201 | - 0,032 |

Fonte: Coleta de Dados

Legenda:

- 10 Receber informações antecipadas sobre o andamento do pedido
- 11 Capacidade de o fornecedor responder a dúvidas do cliente
- 26 Informações adequadas nas embalagens de remessa
- 30 Conexão com o fornecedor via computador

### 8.3.18 Atributos do Representante x Localização Geográfica

Segundo a Tabela 8.24, as questões “treinamento dos representantes para um bom atendimento”, “habilidade de o representante fornecer uma data aproximada para embarque” e “simpatia do representante” sofrem influência da localização geográfica para a satisfação Plaything.

Tabela 8.24 - Atributos do Representante x Localização Geográfica

| <i>A</i>  | <i>Variáveis</i>  | <b>Significância</b> |           |           |
|-----------|---|----------------------|-----------|-----------|
|           |   | <i>Im</i>            | <i>SX</i> | <i>SM</i> |
| <b>13</b> | Treinamento dos representantes para um bom atendimento                    | 0,245                | 0,000     | 0,083     |
| <b>15</b> | Conhecimento do representante sobre o produto vendido                     | 0,783                | 0,154     | 0,755     |
| <b>16</b> | Habilidade do representante em fornecer uma data aproximada para embarque | 0,266                | 0,028     | 0,700     |
| <b>17</b> | Autonomia dos representantes para realizarem negociações especiais        | 0,199                | 0,543     | 0,352     |
| <b>18</b> | Simpatia do representante   | 0,602                | 0,001     | 0,851     |

Fonte: Coleta de Dados

### ***8.3.19 Importância e Desempenho do Representante por Localização Geográfica***

Independente da região, o conhecimento do representante sobre o produto vendido e sua simpatia são os atributos mais valorizados quando se discutem os serviços de representação (Tabela 8.25). Chama a atenção o alto grau de importância dado pela Região Nordeste para os serviços de representação e o baixo desempenho relativo apresentado pela Plaything. Para estes serviços, esta região apresenta o mais baixo nível de satisfação com a Plaything.

Tabela 8.25 - Importância e Satisfação do Representante Segundo a Localização Geográfica

| SUL          |       |       |       |         | SUDESTE  |       |       |         |
|--------------|-------|-------|-------|---------|----------|-------|-------|---------|
| A            | Im    | SX    | SM    | DR      | Im       | SX    | SM    | DR      |
| 13           | 8,165 | 8,000 | 7,531 | 0,469   | 8,324    | 8,184 | 7,500 | 0,684   |
| 15           | 8,721 | 8,483 | 7,847 | 0,636   | 8,768    | 8,447 | 7,772 | 0,675   |
| 16           | 8,262 | 8,195 | 7,530 | 0,665   | 8,000    | 7,889 | 7,240 | 0,649   |
| 17           | 8,058 | 7,447 | 7,500 | - 0,053 | 7,954    | 7,143 | 7,041 | 0,102   |
| 18           | 8,610 | 8,494 | 8,012 | 0,482   | 8,797    | 8,951 | 7,900 | 1,051   |
|              | 8,363 | 8,124 | 7,684 | 0,440   | 8,369    | 8,123 | 7,491 | 0,632   |
| CENTRO-OESTE |       |       |       |         | NORDESTE |       |       |         |
| A            | Im    | SX    | SM    | DR      | Im       | SX    | SM    | DR      |
| 13           | 7,429 | 7,083 | 6,769 | 0,314   | 7,813    | 5,785 | 6,384 | - 0,599 |
| 15           | 8,391 | 8,077 | 7,928 | 0,149   | 8,824    | 7,400 | 7,357 | 0,043   |
| 16           | 7,333 | 7,231 | 7,428 | - 0,197 | 7,889    | 6,800 | 7,143 | - 0,343 |
| 17           | 6,952 | 6,917 | 6,846 | 0,071   | 8,111    | 6,714 | 7,077 | - 0,363 |
| 18           | 8,348 | 7,800 | 7,625 | 0,175   | 8,889    | 7,133 | 7,929 | - 0,796 |
|              | 7,691 | 7,422 | 7,319 | 0,103   | 8,305    | 6,766 | 7,178 | - 0,412 |

Fonte: Coleta de Dados

Legenda:

- 13 Treinamento dos representantes para um bom atendimento
- 15 Conhecimento do representante sobre o produto vendido
- 16 Habilidade do representante em providenciar reposições
- 17 Autonomia dos representantes para realizarem negociações especiais
- 18 Simpatia do representante

### 8.3.20 Atributos do Serviço Pós-Venda x Localização Geográfica

A percepção da satisfação Plaything é influenciada pela localização geográfica no atributo “habilidade do representante providenciar reposições”. Nos demais atributos, não existe influência da localização geográfica (Tabela 8.26).

Tabela 8.26 - Significância do Serviço Pós-Venda por Localização Geográfica

| A  | Variáveis  | Significância |       |       |
|----|--|---------------|-------|-------|
|    |  | Im            | SX    | SM    |
| 9  | Agilidade na resolução de problemas                    | 0,148         | 0,272 | 0,258 |
| 12 | Reposição de mercadorias com defeito                   | 0,713         | 0,203 | 0,183 |
| 14 | Habilidade do representante em providenciar reposições | 0,709         | 0,005 | 0,427 |

Fonte: Coleta de Dados

### 8.3.21 Importância e Desempenho Serviço Pós-Venda por Localização Geográfica.

O serviço pós-venda é considerado de média importância para a Região Centro-Oeste e de alta importância para as demais regiões (Tabela 8.27). O atributo “agilidade na resolução de problemas” apresenta o maior grau de importância para todas as regiões, exceto para a Região Centro-Oeste, onde a habilidade do representante em providenciar reposições recebe o maior grau. O desempenho relativo da Plaything quanto aos serviços pós-venda gera um nível de satisfação superior ao seu principal concorrente em todas as regiões, representando uma pequena vantagem competitiva.

Tabela 8.27 - Importância e Satisfação do Serviço Pós-Venda Segundo a Localização Geográfica

| A  | SUL          |       |       |       | SUDESTE  |       |       |        |
|----|--------------|-------|-------|-------|----------|-------|-------|--------|
|    | Im           | SX    | SM    | DR    | Im       | SX    | SM    | DR     |
| 9  | 8,581        | 8,227 | 7,529 | 0,698 | 8,234    | 7,706 | 7,098 | 0,608  |
| 12 | 8,272        | 8,046 | 7,440 | 0,606 | 8,223    | 7,767 | 6,879 | 0,888  |
| 14 | 8,214        | 8,080 | 7,523 | 0,557 | 8,286    | 8,148 | 7,367 | 0,781  |
|    | 8,356        | 8,118 | 7,497 | 0,621 | 8,248    | 7,874 | 7,115 | 0,759  |
| A  | CENTRO-OESTE |       |       |       | NORDESTE |       |       |        |
|    | Im           | SX    | SM    | DR    | Im       | SX    | SM    | DR     |
| 9  | 7,708        | 8,062 | 6,941 | 1,121 | 8,684    | 7,500 | 6,866 | 0,634  |
| 12 | 7,714        | 7,667 | 7,538 | 0,129 | 8,000    | 6,785 | 6,666 | 0,119  |
| 14 | 8,046        | 7,461 | 7,357 | 0,104 | 7,722    | 6,154 | 6,666 | -0,512 |
|    | 7,823        | 7,730 | 7,279 | 0,451 | 8,135    | 6,813 | 6,733 | 0,080  |

Fonte: Coleta de Dados

Legenda:

- 9 Agilidade na resolução de problemas
- 12 Reposição de mercadorias com defeito
- 14 Habilidade do representante em providenciar reposições

O único atributo com desempenho relativo negativo é encontrado na Região Nordeste e diz respeito a habilidade de o representante providenciar reposições. A Região Nordeste é também a região que apresenta o mais baixo desempenho relativo para o conjunto de atributos relacionados com o serviço pós-venda.

### 8.3.22 Atributos da Distribuição Física x Localização Geográfica

A Tabela 8.28 mostra que a satisfação Plaything sofre influência da localização geográfica para todas as questões referentes à distribuição física. Já a satisfação de seu principal concorrente sofre esta influência nos atributos relativos ao atendimento de pedidos extras ou de urgência, à entrega do pedido no prazo combinado e a mercadorias unitizadas e paletizadas. A percepção da importância é influenciada apenas nos atributos “entrega dos produtos está de acordo com o pedido original” e “entregar o pedido no prazo combinado”. Portanto, devido ao alto número de atributos influenciados, ao se definir uma estratégia de distribuição física, deve ser levado em consideração a localização geográfica.

Tabela 8.28 - Atributos da Distribuição Física x Localização Geográfica.

| A  | Variáveis   | Significância |       |       |
|----|---|---------------|-------|-------|
|    |   | Im            | SX    | SM    |
| 19 | Atendimento de pedidos extras ou de urgência              | 0,417         | 0,000 | 0,005 |
| 20 | Prazo de entrega  | 0,061         | 0,000 | 0,134 |
| 21 | Entrega dos produtos está de acordo com o pedido original | 0,036         | 0,000 | 0,192 |
| 22 | Entrega do pedido no prazo combinado                      | 0,039         | 0,005 | 0,020 |
| 23 | Embalagem para transporte                                 | 0,362         | 0,000 | 0,336 |
| 25 | Custo do frete  | 0,179         | 0,000 | 0,342 |
| 27 | Qualidade e limpeza da embalagem de transporte            | 0,969         | 0,059 | 0,285 |
| 28 | Mercadorias unitizadas e paletizadas                      | 0,107         | 0,004 | 0,017 |

Fonte: Coleta de Dados

### ***8.3.23 Importância e Desempenho Distribuição Física por Localização Geográfica***

A confiabilidade (atributos 21 e 22, Tabela 8.29) demonstrou ser o aspecto mais importante entre os serviços relativos à distribuição física para todas as regiões menos para a Nordeste. Nesta região, os aspectos mais importantes são aqueles relacionados com a apresentação do produto, ou seja, embalagem para transporte (atributo 23) e qualidade e limpeza da embalagem de transporte (atributo 27).

O nível de satisfação Plaything percebido pelos seus clientes para o serviço de distribuição física é maior do que o mercado para todas as regiões menos para a Nordeste. Nesta região, o desempenho relativo da Plaything representa uma pequena desvantagem competitiva.. Também nesta região, especial atenção deve ser dada ao baixíssimo nível de satisfação Plaything proporcionado pelo item “custo do Frete”, 4,785 pontos (Tabela 8.29). Isto representa uma desvantagem competitiva clara para a Plaything, visto que seu desempenho relativo é inferior a -1.

Tabela 8.29 - Importância e Satisfação Distribuição Física Segundo a Região Geográfica

| SUL          |       |       |       |         | SUDESTE  |       |       |         |
|--------------|-------|-------|-------|---------|----------|-------|-------|---------|
| A            | Im    | SX    | SM    | DR      | Im       | SX    | SM    | DR      |
| 19           | 8,333 | 8,267 | 7,735 | 0,532   | 8,405    | 7,920 | 7,550 | 0,370   |
| 20           | 8,442 | 8,314 | 7,583 | 0,731   | 7,973    | 7,495 | 7,610 | - 0,115 |
| 21           | 9,078 | 8,921 | 8,223 | 0,698   | 8,920    | 8,586 | 8,275 | 0,311   |
| 22           | 8,689 | 8,425 | 7,843 | 0,582   | 8,681    | 7,893 | 7,590 | 0,303   |
| 23           | 8,596 | 8,651 | 8,059 | 0,582   | 8,239    | 7,923 | 8,099 | - 0,176 |
| 25           | 8,257 | 8,105 | 7,160 | 0,945   | 7,723    | 7,622 | 6,854 | 0,768   |
| 27           | 8,029 | 8,333 | 7,831 | 0,502   | 8,055    | 7,854 | 7,788 | 0,066   |
| 28           | 7,326 | 7,625 | 7,470 | 0,155   | 6,637    | 7,307 | 7,155 | 0,152   |
|              | 8,344 | 8,33  | 7,738 | 0,592   | 8,079    | 7,825 | 7,615 | 0,210   |
| CENTRO-OESTE |       |       |       |         | NORDESTE |       |       |         |
| A            | Im    | SX    | SM    | DR      | Im       | SX    | SM    | DR      |
| 19           | 7,952 | 7,538 | 6,785 | 0,753   | 7,706    | 6,143 | 6,077 | 0,066   |
| 20           | 7,542 | 7,067 | 6,687 | 0,380   | 7,611    | 6,562 | 7,357 | - 0,795 |
| 21           | 8,708 | 7,800 | 7,812 | - 0,012 | 8,000    | 6,562 | 7,428 | - 0,866 |
| 22           | 7,750 | 7,400 | 6,875 | 0,525   | 7,882    | 6,928 | 6,692 | 0,236   |
| 23           | 8,000 | 7,600 | 7,625 | - 0,025 | 8,316    | 6,812 | 7,500 | - 0,688 |
| 25           | 7,174 | 6,500 | 6,692 | - 0,192 | 7,824    | 4,785 | 6,154 | - 1,369 |
| 27           | 8,046 | 7,928 | 7,666 | 0,262   | 8,263    | 7,187 | 7,000 | 0,187   |
| 28           | 6,933 | 7,600 | 7,000 | 0,600   | 6,286    | 5,636 | 5,600 | 0 036   |
|              | 7,763 | 7,429 | 7,143 | 0,286   | 7,736    | 6,327 | 6,726 | - 0,399 |

Fonte: Coleta de Dados

Legenda:

- 19 Atendimento de pedidos extras ou de urgência
- 20 Prazo de entrega
- 21 Entrega dos produtos está de acordo com o pedido original
- 22 Entrega do pedido no prazo combinado
- 23 Embalagem para transporte
- 25 Custo do frete
- 27 Qualidade e limpeza da embalagem de transporte
- 28 Mercadorias unitizadas e paletizadas

### 8.3.24 Atributos do Relacionamento com Cliente x Região Geográfica

A flexibilidade da política de crédito sofre influência da região geográfica na percepção tanto da importância como da satisfação Plaything e mercado, conforme Tabela 8.30. A satisfação Plaything, quanto ao acesso direto ao cliente e à propaganda nos veículos de comunicação, também sofre influência de percepção em função da região geográfica.

Tabela 8.30 - Atributos do Relacionamento com Cliente x Localização Geográfica

| A  | Variáveis  | Significância |       |       |
|----|--|---------------|-------|-------|
|    |  | Im            | SX    | SM    |
| 29 | Promoção de encontros para melhorar o conhecimento do cliente sobre os produtos oferecidos | 0,461         | 0,137 | 0,217 |
| 31 | Flexibilidade da política de crédito para resolver situações especiais                     | 0,042         | 0,038 | 0,036 |
| 32 | Valor do pedido mínimo   | 0,472         | 0,251 | 0,176 |
| 33 | Participação do fabricante em feiras   | 0,255         | 0,731 | 0,138 |
| 34 | Acesso direto ao fornecedor  | 0,455         | 0,013 | 0,053 |
| 35 | Número de chamadas telefônicas recebidas do fabricante                                     | 0,054         | 0,166 | 0,002 |
| 36 | Manter demonstradores nas lojas  | 0,169         | 0,218 | 0,319 |
| 37 | Propaganda nos veículos de comunicação   | 0,035         | 0,067 | 0,213 |

Fonte: Coleta de Dados

### 8.3.25 Importância e Desempenho do Relacionamento com Cliente por Localização Geográfica

Enquanto a Região Sul considera a flexibilidade da política de crédito como o mais importante dos atributos referentes ao relacionamento com o cliente, as demais regiões preferem a participação em feiras. Novamente percebe-se um comportamento diferenciado da Região Nordeste ao atribuir uma alta importância para a propaganda nos veículos de comunicação, ao contrário das demais regiões que percebem neste atributo uma média importância.

O nível de satisfação Plaything, percebido no relacionamento com os clientes, é pior que seu principal concorrente em todas as regiões, sendo o pior desempenho o registrado no Nordeste com um nível de satisfação de 5,636 pontos.

O desempenho relativo demonstrou, analisados individualmente os atributos referentes ao conjunto do relacionamento com os clientes, a existência de claras desvantagens competitivas. Para as regiões Sudeste e Centro-Oeste, a propaganda em veículos de

comunicação representa uma desvantagem competitiva. Já para a Região Nordeste, esta desvantagem competitiva está representada pela flexibilidade da política de crédito.

Tabela 8.31 - Importância e Satisfação Relacionamento com Cliente Segundo a Região Geográfica

| SUL          |       |       |       |         | SUDESTE  |       |       |         |
|--------------|-------|-------|-------|---------|----------|-------|-------|---------|
| A            | Im    | SX    | SM    | DR      | Im       | SX    | SM    | DR      |
| 29           | 6,510 | 5,797 | 6,053 | - 0,256 | 6,426    | 5,797 | 6,215 | - 0,418 |
| 31           | 8,083 | 7,455 | 7,346 | 0,109   | 7,624    | 7,105 | 6,837 | 0,268   |
| 32           | 7,058 | 7,367 | 7,385 | - 0,018 | 7,018    | 6,883 | 6,990 | - 0,107 |
| 33           | 7,794 | 8,000 | 7,667 | 0,333   | 7,900    | 7,969 | 7,989 | - 0,020 |
| 34           | 7,950 | 7,790 | 7,434 | 0,356   | 7,755    | 7,660 | 7,489 | 0,171   |
| 35           | 6,713 | 6,813 | 6,943 | - 0,130 | 6,279    | 6,489 | 6,584 | - 0,095 |
| 36           | 5,989 | 5,643 | 5,840 | - 0,197 | 5,755    | 5,221 | 5,758 | - 0,537 |
| 37           | 7,320 | 5,771 | 6,481 | - 0,710 | 6,555    | 5,021 | 6,354 | - 1,333 |
|              | 7,177 | 6,829 | 6,894 | - 0,065 | 6,914    | 6,518 | 6,777 | - 0,259 |
| CENTRO-OESTE |       |       |       |         | NORDESTE |       |       |         |
| A            | Im    | SX    | SM    | DR      | Im       | SX    | SM    | DR      |
| 29           | 6,191 | 4,333 | 4,769 | - 0,436 | 7,438    | 4,785 | 5,692 | - 0,907 |
| 31           | 6,667 | 6,091 | 5,667 | 0,424   | 7,875    | 5,928 | 7,077 | - 1,149 |
| 32           | 6,409 | 6,538 | 6,428 | 0,110   | 7,526    | 7,500 | 6,928 | 0,572   |
| 33           | 7,409 | 7,500 | 7,384 | 0,116   | 8,611    | 7,600 | 6,923 | 0,677   |
| 34           | 7,174 | 7,416 | 7,154 | 0,262   | 7,733    | 5,750 | 5,818 | - 0,068 |
| 35           | 5,667 | 6,000 | 5,636 | 0,364   | 7,533    | 5,250 | 4,454 | 0,796   |
| 36           | 5,286 | 5,100 | 5,500 | - 0,400 | 7,294    | 4,071 | 4,384 | - 0,313 |
| 37           | 6,125 | 4,833 | 6,143 | - 1,310 | 8,053    | 4,200 | 5,000 | - 0,800 |
|              | 6,366 | 5,976 | 6,085 | - 0,109 | 7,758    | 5,636 | 5,785 | - 0,149 |

Fonte: Coleta de Dados

Legenda:

- 29 Promoção de encontros para melhorar o conhecimento do cliente sobre os produtos oferecidos
- 31 Flexibilidade da política de crédito para resolver situações especiais
- 32 Valor do pedido mínimo
- 33 Participação do fabricante em feiras
- 34 Acesso direto ao fornecedor
- 35 Número de chamadas telefônicas recebidas do fabricante
- 36 Manutenção de demonstradores nas lojas
- 37 Propaganda nos veículos de comunicação

### 8.3.26 Síntese da Análise Segundo a Localização Geográfica

O Quadro 8.4 apresenta as vantagens e desvantagens competitivas apresentadas pelos serviços oferecidos pela Plaything em relação à localização geográfica. Existe uma vantagem competitiva na simpatia do representante para Região Sudeste e na agilidade na resolução de problemas para a Região Centro-Oeste. A desvantagem competitiva está identificada nos atributos flexibilidade da política de crédito e propaganda nos veículos de comunicação para a região Nordeste. A propaganda nos veículos de comunicação também é uma desvantagem competitiva para a Plaything na Região Centro-Oeste.

| <i>N</i> | <i>Atributo</i>                        | <i>Localização Geográfica</i> | <i>Im</i> | <i>Sx</i> | <i>Sm</i> | <i>Dr</i> |
|----------|--|-------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 18       | Simpatia do representante              | Sudeste                       | 8,797     | 8,951     | 7,900     | 1,051     |
| 9        | Agilidade na resolução de problemas    | Centro-Oeste                  | 7,708     | 8,062     | 6,941     | 1,121     |
| 25       | Custo do frete                         | Nordeste                      | 7,824     | 4,785     | 6,154     | - 1,369   |
| 31       | Flexibilidade da polític de crédito    | Nordeste                      | 7,875     | 5,928     | 7,077     | - 1,149   |
| 37       | Propaganda nos veículos de comunicação | Sudeste                       | 6,555     | 5,021     | 6,354     | - 1,333   |
| 37       | Propaganda nos veículos de comunicação | Centro-Oeste                  | 6,125     | 4,833     | 6,143     | - 1,310   |
| 37       | Propaganda nos veículos de comunicação | Sul                           | 7,794     | 8,000     | 7,667     | 0,333     |

**Quadro 8.4 - Síntese da Análise das Médias Segundo a Localização Geográfica**

Fonte: Coleta de Dados

Existem duas situações em que a empresa deve reduzir ou reavaliar (importância média e satisfação alta) os níveis de seus serviços. No atributo agilidade na resolução de problemas, a Região Centro-Oeste percebe uma importância média e uma satisfação alta. O mesmo ocorre para a Região Sul em relação ao atributo participação da empresa em feiras.

Cabe ainda ressaltar a posição da Plaything na Região Nordeste. Nesta região, ao contrário de todas as outras, o conjunto de atributos relativos aos serviços do sistema de informações (Tabela 8.23), do representante (Tabela 8.25) e da distribuição física (Tabela 8.29) apresenta uma pequena desvantagem competitiva.

Seguindo orientação de SLONGO (1994) e LAMBERT(1992), a empresa Plaything S.A. deve (Quadro 8.5):

- Manter ou melhorar (importância alta e satisfação alta) a posição de seus serviços do conjunto de atributos relativos ao representante, ao serviço pós-venda e distribuição física para os clientes localizados na Região Sul;
- Manter ou melhorar a posição de seus serviços do conjunto de atributos relativos ao representante, para os clientes localizados na Região Sudeste;
- Mobilizar esforços para melhorar os serviços (importância alta e satisfação média) do conjunto de atributos relativos ao serviço pós-venda e distribuição física, para os clientes localizados na Região Sudeste;
- Mobilizar esforços para melhorar os serviços (importância alta e satisfação média) do conjunto de atributos relativos ao serviço pós-venda e representação, para os clientes localizados na Região Nordeste;
- Reavaliar sua posição ou manter os demais serviços nas demais regiões.

|                   | SUL          |           |           | SUDESTE   |           |           |
|-------------------|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <i>Atributo</i>   | <i>Im</i>    | <i>SX</i> | <i>SM</i> | <i>Im</i> | <i>SX</i> | <i>SM</i> |
| Produto           | média        | média     | média     | média     | média     | média     |
| Sistema de Inf.   | média        | média     | média     | média     | média     | média     |
| Representante     | alta         | alta      | média     | alta      | alta      | média     |
| Pós-Venda         | alta         | alta      | média     | alta      | média     | média     |
| Distribuição Fís. | alta         | alta      | média     | alta      | média     | média     |
| Relac. C/Cliente  | média        | média     | média     | média     | média     | média     |
|                   | CENTRO-OESTE |           |           | NORDESTE  |           |           |
| <i>Atributo</i>   | <i>Im</i>    | <i>SX</i> | <i>SM</i> | <i>Im</i> | <i>SX</i> | <i>SM</i> |
| Produto           | média        | média     | média     | média     | média     | média     |
| Sistema de Inf.   | média        | média     | média     | média     | média     | média     |
| Representante     | média        | média     | média     | média     | média     | média     |
| Pós-Venda         | média        | média     | média     | média     | média     | média     |
| Distribuição Fís. | média        | média     | média     | média     | média     | média     |
| Relac. C/Cliente  | média        | média     | média     | média     | média     | média     |

**Quadro 8.5 - Avaliação do Grau de Importância e Satisfação Segundo a Localização Geográfica**

Fonte: Coleta de Dados

### **8.3.27 Atributos do Produto x Tipo de Empresa**

O tipo de empresa não influencia a percepção da importância, da satisfação Plaything e da satisfação do mercado nos atributos referentes ao produto (Tabela 8.32).

Tabela 8.32 - Atributos para o Produto Segundo o Tipo de Empresa

| A  | Variáveis  | Significância |       |       |
|----|--|---------------|-------|-------|
|    |  | Im            | SX    | SM    |
| 1  | Inovação do produto oferecido  | 0,830         | 0,366 | 0,752 |
| 2  | Desenvolvimento de produtos específicos para atender necessidades de determinados clientes | 0,952         | 0,595 | 0,523 |
| 3  | Qualidade do produto   | 0,710         | 0,987 | 0,299 |
| 4  | Renovação dos produtos   | 0,557         | 0,104 | 0,997 |
| 5  | Oferecer produtos licenciados  | 0,206         | 0,280 | 0,617 |
| 6  | Espaço ocupado pelo produto na loja  | 0,059         | 0,716 | 0,571 |
| 7  | Número de produtos oferecidos  | 0,786         | 0,795 | 0,108 |
| 8  | Variedade de produtos oferecidos   | 0,343         | 0,875 | 0,389 |
| 24 | Embalagem para exposição   | 0,353         | 0,078 | 0,753 |

Fonte: Coleta de Dados

### 8.3.28 Importância e Desempenho do Produto por Tipo de Empresa

Não existe diferença na percepção do aspecto mais importante, referente ao produto, em função do tipo de empresa. Todos os tipos de empresa elegem a qualidade do produto como o item mais importante. Como segundo ponto mais importante, no entanto, existem divergências. As papelarias e lojas de esportes consideram a variedade de produtos oferecidos como o segundo item mais importante, enquanto as lojas de eletrodomésticos escolheram a embalagem de exposição, e os brinquedeiros, a renovação dos produtos (Tabela 8.33).

Segundo o tipo de empresa, o conjunto de atributos referente ao produto representa uma pequena desvantagem competitiva para a Plaything, já que em todos os tipos de clientes, seu desempenho relativo é negativo. A inovação do produto oferecido apresenta o menor desempenho relativo para as papelarias, lojas de eletrodomésticos e brinquedeiros. Para as lojas de esportes, este desempenho só foi superado pelo atributo “embalagem para exposição”. O único atributo que representa uma pequena vantagem competitiva para a Plaything, para todos os tipos de empresas é a qualidade do produto.

Tabela 8.33 - Importância e Satisfação do Produto Segundo o Tipo de Empresa

| PAPELARIA    |       |       |       |         | ELETROMÓVEL |       |       |         |
|--------------|-------|-------|-------|---------|-------------|-------|-------|---------|
| A            | Im    | SX    | SM    | DR      | Im          | SX    | SM    | DR      |
| 1            | 7,315 | 7,087 | 7,478 | - 0,391 | 7,105       | 7,500 | 8,000 | - 0,500 |
| 2            | 6,943 | 7,089 | 7,377 | - 0,288 | 7,000       | 7,471 | 7,611 | - 0,140 |
| 3            | 8,870 | 8,289 | 7,666 | 0,623   | 8,790       | 8,277 | 7,889 | 0,388   |
| 4            | 7,528 | 7,477 | 7,386 | 0,091   | 7,000       | 7,000 | 7,375 | - 0,375 |
| 5            | 6,820 | 7,179 | 7,335 | - 0,156 | 6,358       | 7,062 | 7,615 | - 0,553 |
| 6            | 6,892 | 7,200 | 7,350 | - 0,150 | 7,009       | 7,375 | 7,687 | - 0,312 |
| 7            | 7,757 | 7,909 | 7,523 | 0,386   | 7,579       | 7,667 | 7,933 | - 0,266 |
| 8            | 8,010 | 7,866 | 7,822 | 0,044   | 7,688       | 7,529 | 7,706 | - 0,177 |
| 24           | 7,833 | 7,333 | 7,394 | - 0,061 | 8,125       | 7,333 | 7,571 | - 0,238 |
|              | 7,552 | 7,492 | 7,481 | 0,011   | 7,406       | 7,468 | 7,710 | - 0,242 |
| BRINQUEDEIRO |       |       |       |         | ESPORTE     |       |       |         |
| A            | Im    | SX    | SM    | DR      | Im          | SX    | SM    | DR      |
| 1            | 7,395 | 6,788 | 7,603 | - 0,815 | 7,115       | 7,115 | 7,640 | - 0,525 |
| 2            | 6,750 | 6,781 | 7,025 | - 0,244 | 6,885       | 6,880 | 6,826 | 0,054   |
| 3            | 8,793 | 8,317 | 8,152 | 0,165   | 8,960       | 8,461 | 7,880 | 0,581   |
| 4            | 7,503 | 6,798 | 7,303 | - 0,505 | 6,962       | 7,320 | 7,375 | - 0,055 |
| 5            | 7,044 | 6,773 | 7,412 | - 0,639 | 7,316       | 7,583 | 7,436 | 0,147   |
| 6            | 6,875 | 6,910 | 7,049 | - 0,139 | 6,944       | 6,720 | 7,160 | - 0,440 |
| 7            | 7,044 | 7,576 | 7,821 | - 0,245 | 7,790       | 7,500 | 7,040 | 0,460   |
| 8            | 7,250 | 7,634 | 7,902 | - 0,268 | 8,588       | 7,600 | 7,250 | 0,350   |
| 24           | 7,150 | 6,865 | 7,367 | - 0,502 | 8,188       | 6,250 | 6,913 | - 0,663 |
|              | 7,312 | 7,160 | 7,515 | - 0,355 | 7,639       | 7,270 | 7,280 | - 0,010 |

Fonte: Coleta de Dados

Legenda:

- 1 Inovação do produto oferecido
- 2 Desenvolvimento de produtos específicos para atender a necessidades de determinados clientes
- 3 Qualidade do produto
- 4 Renovação dos produtos
- 5 Oferecer produtos licenciados
- 6 Espaço ocupado pelo produto na loja
- 7 Número de produtos oferecidos
- 8 Variedade de produtos oferecidos
- 2 Embalagem para exposição

### 8.3.29 Atributos do Sistema de Informações x Tipo de Empresa

Nos atributos referentes ao sistema de informações, o tipo de empresa influencia a percepção da importância apenas no atributo relativo à conexão com o fornecedor via computador. Os demais atributos não sofrem influência do tipo de empresa (Tabela 8.34).

Tabela 8.34 - Atributos do Sistema de Informações x Tipo de Empresa

| <i>A</i>  | <i>Variáveis</i>  | <b>Significância</b> |           |           |
|-----------|---|----------------------|-----------|-----------|
|           |   | <i>Im</i>            | <i>SX</i> | <i>SM</i> |
| <b>10</b> | Receber informações antecipadas sobre o andamento do pedido | 0,078                | 0,855     | 0,678     |
| <b>11</b> | Capacidade de o fornecedor responder a dúvidas do cliente   | 0,592                | 0,978     | 0,796     |
| <b>26</b> | Informações adequadas nas embalagens de remessa             | 0,924                | 0,164     | 0,395     |
| <b>30</b> | Conexão com o fornecedor via computador                     | 0,034                | 0,990     | 0,782     |

Fonte: Coleta de Dados

### **8.3.30 Importância e Desempenho Sistema de Informações por Tipo de Empresa**

A Tabela 8.35 apresenta um grau de importância maior do sistema de informações para as lojas de esportes do que para os outros tipos de lojas. A menor importância dada ao conjunto de atributos sobre o sistema de informações provem das lojas de eletrodomésticos. Este tipo de loja tem uma opinião diferente dos demais ao classificar a capacidade de o fornecedor responder a dúvidas dos clientes como o item mais importante ao contrário das informações adequadas nas embalagens de remessa. Esta capacidade de o fornecedor responder a dúvidas dos clientes também representa uma pequena vantagem competitiva para a Plaything em todos os tipos de empresas.

O conjunto de atributos sobre o sistema de informações representa uma pequena vantagem competitiva para a Plaything para todos os tipos de empresas, à exceção das lojas de eletrodomésticos, que apresentam um desempenho relativo negativo. As lojas de esporte e brinquedeiros são os únicos tipos de empresa em que todos os atributos representam uma pequena vantagem competitiva em relação ao conjunto de atributos sobre o sistema de informações.

Tabela 8.35 - Importância e Satisfação do Sistema de informações por Tipo de Empresa

| Papeleria    |       |       |       |         | Eletrodoméstico |       |       |         |
|--------------|-------|-------|-------|---------|-----------------|-------|-------|---------|
| A            | Im    | SX    | SM    | DR      | Im              | SX    | SM    | DR      |
| 10           | 6,538 | 6,658 | 6,769 | - 0,111 | 6,666           | 7,357 | 7,000 | 0,357   |
| 11           | 7,759 | 7,682 | 7,209 | 0,473   | 7,529           | 7,437 | 7,266 | 0,171   |
| 26           | 8,154 | 8,488 | 8,023 | 0,465   | 7,353           | 7,733 | 7,857 | - 0,124 |
| 30           | 6,205 | 6,187 | 6,250 | - 0,063 | 5,882           | 5,866 | 6,285 | - 0,419 |
|              | 7,164 | 7,254 | 7,063 | 0,191   | 6,858           | 7,098 | 7,102 | - 0,004 |
| Brinquedeiro |       |       |       |         | Esporte         |       |       |         |
| A            | Im    | SX    | SM    | DR      | Im              | SX    | SM    | DR      |
| 10           | 7,090 | 6,964 | 6,789 | 0,175   | 7,461           | 6,769 | 6,320 | 0,449   |
| 11           | 7,646 | 7,641 | 7,470 | 0,171   | 8,280           | 7,440 | 7,083 | 0,357   |
| 26           | 8,113 | 7,836 | 7,491 | 0,345   | 8,500           | 8,208 | 7,565 | 0,643   |
| 30           | 6,767 | 6,043 | 5,879 | 0,164   | 6,143           | 6,200 | 5,894 | 0,306   |
|              | 7,404 | 7,121 | 6,907 | 0,214   | 7,596           | 7,154 | 6,716 | 0,438   |

Fonte: Coleta de Dados

Legenda:

- 10 Receber informações antecipadas sobre o andamento do pedido
- 11 Capacidade de o fornecedor responder a dúvidas do cliente
- 26 Informações adequadas nas embalagens de remessa
- 30 Conexão com o fornecedor via computador

### 8.3.31 Atributos do Representante x Tipo de Empresa

O tipo de empresa não exerce influência sobre as questões referentes ao representante, conforme indica a Tabela 8.36.

Tabela 8.36- Atributos do Representante x Tipo de Empresa

| A         | Variáveis  | Significância |       |       |
|-----------|--|---------------|-------|-------|
|           |  | Im            | SX    | SM    |
| <b>13</b> | Treinamento dos representantes para um bom atendimento             | 0,587         | 0,138 | 0,329 |
| <b>15</b> | Conhecimento do representante sobre o produto vendido              | 0,947         | 0,157 | 0,547 |
| <b>16</b> | Habilidade do representante fornecer datas aproximadas de embarque | 0,582         | 0,218 | 0,715 |
| <b>17</b> | Autonomia dos representantes para realizarem negociações especiais | 0,761         | 0,129 | 0,403 |
| <b>18</b> | Simpatia do representante  | 0,943         | 0,591 | 0,936 |

Fonte: Coleta de Dados

### ***8.3.32 Importância e Desempenho Representante por Tipo de Empresa***

O relacionamento dos diversos tipos de empresas com o representante continua sendo o conjunto de atributos que recebe o maior grau de importância entre todos os outros aspectos analisados. Os atributos mais valorizados são o conhecimento do representante sobre o produto vendido e sua simpatia. O desempenho da satisfação Plaything neste serviço também é superior aos seus concorrentes, para todos os tipos de empresa (Tabela 8.37).

As papelarias apresentam o melhor desempenho relativo da Plaything entre todos os tipos de empresas. Para elas, inclusive, a simpatia do representante Plaything é uma vantagem competitiva.

Tabela 8.37 - Importância e Satisfação do Representante Tipo de Empresa

| PAPELARIA    |       |       |       |         | ELETROMÓVEL |       |       |         |
|--------------|-------|-------|-------|---------|-------------|-------|-------|---------|
| A            | Im    | SX    | SM    | DR      | Im          | SX    | SM    | DR      |
| 13           | 8,340 | 8,564 | 7,846 | 0,718   | 7,471       | 7,875 | 7,866 | 0,009   |
| 15           | 8,846 | 8,905 | 8,143 | 0,762   | 8,647       | 8,111 | 7,941 | 0,170   |
| 16           | 8,255 | 8,476 | 7,619 | 0,857   | 7,471       | 7,562 | 7,600 | - 0,038 |
| 17           | 8,180 | 8,000 | 7,725 | 0,275   | 7,824       | 7,200 | 7,467 | - 0,267 |
| 18           | 8,642 | 8,930 | 7,884 | 1,046   | 8,556       | 8,333 | 8,117 | 0,216   |
|              | 8,453 | 8,575 | 7,843 | 0,732   | 7,994       | 7,816 | 7,798 | 0,018   |
| BRINQUEDEIRO |       |       |       |         | ESPORTE     |       |       |         |
| A            | Im    | SX    | SM    | DR      | Im          | SX    | SM    | DR      |
| 13           | 8,171 | 7,834 | 7,252 | 0,582   | 8,240       | 7,360 | 7,416 | - 0,056 |
| 15           | 8,649 | 8,301 | 7,696 | 0,605   | 8,654       | 7,800 | 7,708 | 0,092   |
| 16           | 7,920 | 7,758 | 7,294 | 0,464   | 8,292       | 7,583 | 7,304 | 0,279   |
| 17           | 7,854 | 6,958 | 7,135 | - 0,177 | 7,769       | 7,292 | 7,043 | 0,249   |
| 18           | 8,653 | 8,544 | 7,926 | 0,618   | 8,760       | 8,240 | 8,083 | 0,157   |
|              | 8,249 | 7,879 | 7,461 | 0,418   | 8,343       | 7,655 | 7,511 | 0,144   |

Fonte: Coleta de Dados

Legenda:

- 13 Treinamento dos representantes para um bom atendimento
- 15 Conhecimento do representante sobre o produto vendido
- 16 Habilidade do representante em fornecer datas aproximadas de embarque
- 17 Autonomia dos representantes para realizarem negociações especiais
- 18 Simpatia do representante

### 8.3.33 Atributos do Serviço Pós-Venda x Tipo de Empresa

Os atributos referentes ao serviço pós-venda não sofrem influência do tipo de empresa na percepção da importância e da satisfação Plaything e seu principal concorrente (Tabela 8.38).

Tabela 8.38 - Atributos do Serviço Pós-Venda x Tipo de Empresa

| A  | Variáveis  | Significância |       |       |
|----|--|---------------|-------|-------|
|    |  | Im            | SX    | SM    |
| 9  | Agilidade na resolução de problemas                    | 0,773         | 0,647 | 0,406 |
| 12 | Reposição de mercadorias com defeito                   | 0,733         | 0,917 | 0,585 |
| 14 | Habilidade do representante em providenciar reposições | 0,646         | 0,628 | 0,882 |

Fonte: Coleta de Dados

### 8.3.34 Importância e Desempenho do Serviço Pós-Venda por Tipo de Empresa

Agilidade na resolução de problemas e habilidade do representante em providenciar reposições são os dois mais importantes atributos do conjunto “serviço pós-venda”. Observa-se na Tabela 8.39 que as papelarias e lojas de eletrodomésticos percebem uma alta satisfação para o serviço pós-venda Plaything e uma média satisfação para seus principais concorrentes

O serviço pós-venda é uma pequena vantagem competitiva para a Plaything visto que seu desempenho relativo é maior do que o dos seus principais concorrentes em todos os tipos de empresa.

Tabela 8.39 - Importância e Satisfação do Serviço Pós-Venda Segundo o Tipo de Empresa

| PAPELARIA    |       |       |       |       | ELETROMÓVEL |       |       |       |
|--------------|-------|-------|-------|-------|-------------|-------|-------|-------|
| A            | Im    | SX    | SM    | DR    | Im          | SX    | SM    | DR    |
| 9            | 8,093 | 8,227 | 7,250 | 0,977 | 8,389       | 8,375 | 8,059 | 0,316 |
| 12           | 7,961 | 8,073 | 7,350 | 0,723 | 8,000       | 7,875 | 7,667 | 0,208 |
| 14           | 8,314 | 8,405 | 7,452 | 0,953 | 8,389       | 8,062 | 7,625 | 0,437 |
|              | 8,123 | 8,235 | 7,351 | 0,884 | 8,259       | 8,104 | 7,784 | 0,320 |
| BRINQUEDEIRO |       |       |       |       | ESPORTE     |       |       |       |
| A            | Im    | SX    | SM    | DR    | Im          | SX    | SM    | DR    |
| 9            | 8,372 | 7,823 | 7,244 | 0,579 | 8,654       | 7,769 | 7,040 | 0,729 |
| 12           | 8,273 | 7,781 | 7,049 | 0,732 | 7,760       | 7,583 | 6,956 | 0,627 |
| 14           | 8,047 | 7,857 | 7,367 | 0,490 | 8,600       | 7,880 | 7,541 | 0,339 |
|              | 8,231 | 7,820 | 7,220 | 0,600 | 8,338       | 7,744 | 7,179 | 0,565 |

Fonte: Coleta de Dados

Legenda:

- 9 Agilidade na resolução de problemas
- 12 Reposição de mercadorias com defeito
- 14 Habilidade do representante em providenciar reposições

### 8.3.35 Atributos da Distribuição Física x Tipo de Empresa

Os atributos relativos à distribuição física não sofrem influência do tipo de empresa, conforme mostra a Tabela 8.40.

Tabela 8.40 - Significância da Distribuição Física por Tipo de Empresa

| A  | Variáveis   | Significância |       |       |
|----|---|---------------|-------|-------|
|    |   | Im            | SX    | SM    |
| 19 | Atendimento de pedidos extras ou de urgência              | 0,837         | 0,834 | 0,656 |
| 20 | Prazo de entrega  | 0,849         | 0,844 | 0,303 |
| 21 | Entrega dos produtos está de acordo com o pedido original | 0,881         | 0,958 | 0,941 |
| 22 | Entregar o pedido no prazo combinado                      | 0,962         | 0,701 | 0,224 |
| 23 | Embalagem para transporte                                 | 0,747         | 0,187 | 0,573 |
| 25 | Custo do frete  | 0,800         | 0,796 | 0,773 |
| 27 | Qualidade e limpeza da embalagem de transporte            | 0,429         | 0,262 | 0,825 |
| 28 | Mercadorias unitizadas e paletizadas                      | 0,426         | 0,920 | 0,943 |

### 8.3.36 Importância e Desempenho da Distribuição Física por Tipo de Empresa

A entrega dos produtos estar de acordo com o pedido original é o atributo mais importante para o conjunto de atributos referentes à distribuição física (Tabela 8.41). Os atributos referentes ao prazo de entrega e a aparência dos produtos também são considerados importantes. Novamente o atributo “custo do frete” recebe um dos menores graus de importância, enquanto o atributo “mercadorias unitizadas e paletizadas”, que tem como objetivo definir a forma de remessa das mercadorias para transporte, teve a menor importância para todos os tipos de empresa.

Tabela 8.41 - Importância e Satisfação da Distribuição Física Segundo o Tipo de Empresa

| PAPELARIA    |       |       |       |        | ELETROMÓVEL |       |       |        |
|--------------|-------|-------|-------|--------|-------------|-------|-------|--------|
| A            | Im    | SX    | SM    | DR     | Im          | SX    | SM    | DR     |
| 19           | 8,271 | 8,231 | 7,750 | 0,481  | 8,118       | 7,937 | 7,733 | 0,204  |
| 20           | 8,037 | 7,800 | 7,432 | 0,368  | 7,889       | 8,000 | 7,666 | 0,334  |
| 21           | 8,736 | 8,511 | 8,136 | 0,375  | 8,778       | 8,833 | 8,412 | 0,421  |
| 22           | 8,596 | 8,116 | 7,814 | 0,302  | 8,500       | 8,353 | 8,312 | 0,041  |
| 23           | 8,278 | 8,432 | 8,093 | 0,339  | 8,353       | 8,058 | 8,250 | -0,192 |
| 25           | 7,615 | 7,650 | 6,925 | 0,725  | 8,059       | 6,933 | 7,571 | -0,638 |
| 27           | 8,296 | 8,422 | 7,932 | 0,490  | 7,625       | 7,733 | 8,000 | -0,267 |
| 28           | 6,432 | 7,400 | 7,371 | 0,029  | 7,063       | 7,133 | 7,143 | -0,010 |
|              | 8,033 | 8,070 | 7,682 | 0,388  | 8,048       | 7,873 | 7,886 | -0,013 |
| BRINQUEDEIRO |       |       |       |        | ESPORTE     |       |       |        |
| A            | Im    | SX    | SM    | DR     | Im          | SX    | SM    | DR     |
| 19           | 8,211 | 7,843 | 7,463 | 0,380  | 8,600       | 8,040 | 7,208 | 0,832  |
| 20           | 8,123 | 7,613 | 7,623 | -0,010 | 7,731       | 7,640 | 7,208 | 0,432  |
| 21           | 8,906 | 8,540 | 8,196 | 0,344  | 9,039       | 8,520 | 8,292 | 0,228  |
| 22           | 8,524 | 7,984 | 7,521 | 0,463  | 8,280       | 7,667 | 7,217 | 0,450  |
| 23           | 8,253 | 7,824 | 7,951 | -0,127 | 8,654       | 8,600 | 8,125 | 0,475  |
| 25           | 7,932 | 7,681 | 6,846 | 0,835  | 8,040       | 7,652 | 7,136 | 0,516  |
| 27           | 7,946 | 7,863 | 7,735 | 0,128  | 8,462       | 8,417 | 7,695 | 0,722  |
| 28           | 7,025 | 7,395 | 7,238 | 0,157  | 7,100       | 7,350 | 7,000 | 0,350  |
|              | 8,115 | 7,843 | 7,572 | 0,271  | 8,238       | 7,986 | 7,485 | 0,501  |

Fonte: Coleta de Dados

Legenda:

- 19 Atendimento de pedidos extras ou de urgência
- 20 Prazo de entrega
- 21 Entrega dos produtos está de acordo com o pedido original
- 22 Entrega do pedido no prazo combinado
- 23 Embalagem para transporte
- 25 Custo do frete
- 27 Qualidade e limpeza da embalagem de transporte
- 28 Mercadorias unitizadas e paletizadas

O desempenho relativo, demonstrado na Tabela 8.41, apresenta uma pequena vantagem competitiva para a Plaything, neste conjunto de atributos, para todos os tipos de empresas, menos para as lojas de eletrodomésticos. Para as papelarias e lojas de esportes, a distribuição física apresenta os melhores desempenhos relativos, sendo que, para elas, todos os atributos representam uma pequena vantagem competitiva para a Plaything.

As papelarias são as únicas empresas em que o nível de importância e satisfação tem o mesmo grau: alto. Para todos os outros tipos de empresas, o grau de importância é alto, e a satisfação Plaything é média.

### 8.3.37 Atributos do Relacionamento com Cliente x Tipo de Empresa

Conforme Tabela 8.42, apenas a satisfação Plaything na questão “participação do fabricante em feiras” sofre influência do tipo de empresa.

Tabela 8.42 - Atributos do Relacionamento com Cliente x Tipo de Empresa

| A  | Variáveis  | Significância |       |       |
|----|--|---------------|-------|-------|
|    |  | Im            | SX    | SM    |
| 29 | Promoção de encontros para melhorar o conhecimento do cliente sobre os produtos oferecidos | 0,125         | 0,936 | 0,641 |
| 31 | Flexibilidade da política de crédito para resolver situações especiais                     | 0,717         | 0,990 | 0,565 |
| 32 | Valor do pedido mínimo   | 0,467         | 0,430 | 0,763 |
| 33 | Participação do fabricante em feiras   | 0,392         | 0,008 | 0,075 |
| 34 | Acesso direto ao fornecedor  | 0,845         | 0,386 | 0,804 |
| 35 | Número de chamadas telefônicas recebidas do fabricante                                     | 0,786         | 0,811 | 0,332 |
| 36 | Manutenção de demonstradores nas lojas   | 0,497         | 0,397 | 0,082 |
| 37 | Propaganda nos veículos de comunicação   | 0,643         | 0,601 | 0,943 |

Fonte: Coleta de Dados

### 8.3.38 Importância e Desempenho do Relacionamento com Cliente por Tipo de Empresa

O conjunto de atributos referentes ao relacionamento com os clientes recebe uma das menores importâncias entre todos os itens pesquisados (Tabela 8.43). Para as papelarias e brinquedeiros, a participação do fabricante em feiras é o atributo mais importante, enquanto as lojas de eletrodomésticos identificam o acesso direto ao fornecedor como o atributo mais importante. Já as lojas de esportes preferem a flexibilidade da política de crédito.

Tabela 8.43 - Importância e Satisfação do Relacionamento com Cliente Segundo o Tipo de Empresa

| PAPELARIA    |       |       |       |         | ELETROMÓVEL |       |       |         |
|--------------|-------|-------|-------|---------|-------------|-------|-------|---------|
| A            | Im    | SX    | SM    | DR      | Im          | SX    | SM    | DR      |
| 29           | 5,755 | 5,811 | 6,351 | - 0,540 | 6,177       | 5,933 | 6,643 | - 0,710 |
| 31           | 7,583 | 7,583 | 7,250 | 0,333   | 7,235       | 7,200 | 7,500 | - 0,300 |
| 32           | 6,667 | 7,348 | 7,119 | 0,229   | 6,353       | 7,400 | 7,643 | - 0,243 |
| 33           | 7,824 | 8,075 | 7,589 | 0,486   | 7,063       | 7,231 | 7,692 | - 0,461 |
| 34           | 7,635 | 8,071 | 7,381 | 0,690   | 7,412       | 7,250 | 6,933 | 0,317   |
| 35           | 6,208 | 6,378 | 6,108 | 0,270   | 6,867       | 6,214 | 6,846 | - 0,632 |
| 36           | 5,313 | 5,000 | 5,485 | - 0,485 | 6,177       | 5,812 | 6,266 | - 0,454 |
| 37           | 6,596 | 5,718 | 6,410 | - 0,692 | 6,611       | 5,187 | 6,333 | - 1,146 |
|              | 6,698 | 6,748 | 6,712 | 0,036   | 6,737       | 6,528 | 6,982 | - 0,454 |
| BRINQUEDEIRO |       |       |       |         | ESPORTE     |       |       |         |
| A            | Im    | SX    | SM    | DR      | Im          | SX    | SM    | DR      |
| 29           | 6,587 | 5,582 | 5,823 | - 0,241 | 7,227       | 5,727 | 6,000 | - 0,273 |
| 31           | 7,692 | 6,930 | 6,884 | 0,046   | 7,864       | 7,182 | 7,095 | 0,087   |
| 32           | 7,184 | 7,145 | 7,049 | 0,096   | 6,962       | 6,416 | 7,130 | - 0,714 |
| 33           | 8,028 | 8,231 | 8,051 | 0,180   | 7,682       | 6,750 | 7,000 | - 0,250 |
| 34           | 7,789 | 7,605 | 7,472 | 0,133   | 7,292       | 7,136 | 7,476 | - 0,340 |
| 35           | 6,475 | 6,611 | 6,653 | - 0,042 | 6,000       | 6,571 | 6,428 | 0,143   |
| 36           | 5,891 | 5,116 | 5,415 | - 0,299 | 6,636       | 6,000 | 6,750 | - 0,750 |
| 37           | 7,062 | 5,009 | 6,268 | - 1,259 | 6,360       | 5,608 | 5,834 | - 0,226 |
|              | 7,089 | 6,529 | 6,702 | - 0,173 | 7,003       | 6,424 | 6,714 | - 0,290 |

Fonte: Coleta de Dados

Legenda:

- 29 Promoção de encontros para melhorar o conhecimento do cliente sobre os produtos oferecidos
- 31 Flexibilidade da política de crédito para resolver situações especiais
- 32 Valor do pedido mínimo
- 33 Participação do fabricante em feiras
- 34 Acesso direto ao fornecedor
- 35 Número de chamadas telefônicas recebidas do fabricante
- 36 Manutenção de demonstradores nas lojas
- 37 Propaganda nos veículos de comunicação

Manutenção de demonstradores nas lojas, apesar de ser considerado muito importante para o pessoal interno de vendas da Plaything, recebe os menores índices de importância em todos os tipos de empresa. A propaganda em veículos de comunicação também não é um

atributo considerado muito importante e recebe um dos mais baixos graus de satisfação, tanto em relação aos serviços prestados pela Plaything como em relação ao mercado. Este atributo, no entanto, representa uma clara desvantagem competitiva para a Plaything nas lojas de eletrodomésticos e brinquedeiros.

O relacionamento com o cliente em seu conjunto representa uma pequena desvantagem competitiva para a Plaything em relação às lojas de eletrodomésticos, brinquedeiros e lojas de esportes. Para as papelarias, no entanto, este conjunto de atributos representa uma pequena vantagem competitiva, pois a Plaything tem uma satisfação de 6,748 pontos contra 6,712 pontos de sua principal concorrente.

### 8.3.39 Síntese da Análise Segundo o Tipo de Empresa

O Quadro 8.6 demonstra que, considerando-se o tipo de empresa, não ocorre nenhum atributo com uma clara desvantagem competitiva. Por outro lado, ocorre apenas uma clara vantagem competitiva (desempenho relativo > 1) para o atributo “simpatia do representante” para as papelarias.

| <i>N</i> | <i>Atributo</i>                      | <i>Tipo de Empresa</i> | <i>Im</i> | <i>Sx</i> | <i>Sm</i> | <i>Dr</i> |
|----------|--------------------------------------|------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 18       | Simpatia do representante            | Papelaria              | 8,642     | 8,930     | 7,884     | 1,046     |
| 12       | Reposição de mercadorias com defeito | Papelaria              | 7,961     | 8,073     | 7,350     | 0,723     |
| 20       | Prazo de entrega                     | Eletrodomésticos       | 7,889     | 8,000     | 7,666     | 0,334     |
| 33       | Participação do fornecedor em feiras | Papelaria              | 7,824     | 8,075     | 7,589     | 0,486     |
| 34       | Acesso direto ao fornecedor          | Papelaria              | 7,635     | 8,071     | 7,381     | 0,690     |

**Quadro 8.6 - Síntese da Análise das Médias Segundo o Tipo de Empresa**

Fonte: Coleta de Dados

Também nas papelarias, três atributos deveriam ser reavaliados ou ter os níveis de seus serviços reduzidos. Os atributos reposição de mercadorias com defeito, participação do fabricante em feiras e acesso direto ao fornecedor têm uma satisfação alta e uma importância média. O mesmo acontece para as lojas de eletrodomésticos no atributo prazo de entrega.

Cabe destacar ainda que as lojas de eletrodomésticos são o único tipo de empresa que considera o conjunto de atributos referentes aos serviços do sistema de informações e distribuição física com uma pequena vantagem competitiva.

Utilizando as orientações de SLONGO (1994) e LAMBERT (1992) pode-se dizer que a Plaything deve (Quadro 8.7):

- Manter posição ou melhorar os serviços (importância alta e satisfação alta) em relação ao conjunto de atributos referentes aos representantes, serviços pós-venda e distribuição física para as papelarias;
- Manter posição ou melhorar os serviços em relação ao conjunto de atributos referentes aos serviços pós-venda para as lojas de eletrodomésticos;
- Mobilizar esforços para melhorar os serviços (importância alta e satisfação média) do conjunto de atributos referentes à distribuição física para as lojas de eletrodomésticos;
- Mobilizar esforços para melhorar os serviços do conjunto de atributos referentes à distribuição física, representação e serviços pós-venda para os brinquedeiros e lojas de esportes;
- Manter ou reavaliar (importância média e satisfação média) os serviços do conjunto de atributos referentes aos demais serviços e tipos de empresas.

|                   | PAPELARIA    |           |           | ELETROMÓVEIS |           |           |
|-------------------|--------------|-----------|-----------|--------------|-----------|-----------|
| <i>Atributo</i>   | <i>Im</i>    | <i>SX</i> | <i>SM</i> | <i>Im</i>    | <i>SX</i> | <i>SM</i> |
| Produto           | média        | média     | média     | média        | média     | média     |
| Sistema de Inf.   | média        | média     | média     | média        | média     | média     |
| Representante     | alta         | alta      | média     | média        | média     | média     |
| Pós-Venda         | alta         | alta      | média     | alta         | alta      | média     |
| Distribuição Fís. | alta         | alta      | média     | alta         | alta      | média     |
| Relac. C/Cliente  | média        | média     | média     | média        | média     | média     |
|                   | BRINQUEDEIRO |           |           | ESPORTE      |           |           |
| <i>Atributo</i>   | <i>Im</i>    | <i>SX</i> | <i>SM</i> | <i>Im</i>    | <i>SX</i> | <i>SM</i> |
| Produto           | média        | média     | média     | média        | média     | média     |
| Sistema de Inf.   | média        | média     | média     | média        | média     | média     |
| Representante     | alta         | média     | média     | alta         | média     | média     |
| Pós-Venda         | alta         | média     | média     | alta         | média     | média     |
| Distribuição Fís. | alta         | média     | média     | alta         | média     | média     |
| Relac. C/Cliente  | média        | média     | média     | média        | média     | média     |

**Quadro 8.7 - Avaliação do Grau de Importância e Satisfação Segundo o Tipo de Empresa**

Fonte: Coleta de Dados

## 8.4 Análise dos Resultados do Perfil do Pedido

Os resultados que determinam o perfil do pedido da Plaything S.A. foram extraídos do estudo de cinco programas de computador que foram especialmente construídos para obter as informações referentes ao número de pedidos que citaram determinada linha de produto, o número de linhas de produtos que compõe um pedido, o número de produtos que compõe um pedido, as faixas de valor do pedido e quantas vezes os clientes repetiram o pedido. Todas estas informações foram coletadas durante o período do ano 2000 e foram divididas segundo a localização geográfica.

### 8.4.1 Distribuição por Linha de Produto

A distribuição por linha de produto (Tabela 8.44) indica o número de pedidos em que foi citada determinada linha de produto durante o período estudado. O objetivo desta

distribuição é fornecer informações sobre o grau de importância que determinada linha de produtos possui dentro do total de vendas. Ou seja, se existe alguma linha que se destaque das demais. Neste caso, observa-se que existe uma pequena concentração de pedidos que incluem os produtos referentes à linha de jogos e brinquedos, ou seja, esta linha aparece em 9.357 pedidos emitidos no período mencionado.

Tabela 8.44 - Distribuição por Linha de Produto

| <i>Linha</i>                    | REGIÃO     |                |                     |                 |              |                   | <i>Total</i> |
|---------------------------------|------------|----------------|---------------------|-----------------|--------------|-------------------|--------------|
|                                 | <i>Sul</i> | <i>Sudeste</i> | <i>Centro-Oeste</i> | <i>Nordeste</i> | <i>Norte</i> | <i>Exportação</i> |              |
| Triciclos                       | 2.412      | 2.727          | 293                 | 821             | 316          | 10                | 6.579        |
| Jogos e brinquedos              | 2.645      | 4.540          | 562                 | 1.050           | 540          | 20                | 9.357        |
| Esporte e lazer                 | 2.424      | 4.331          | 433                 | 929             | 479          | 17                | 8.613        |
| Play Ground                     | 1.428      | 3.007          | 252                 | 367             | 192          | 20                | 5.266        |
| Pedagógico                      | 2.420      | 4.284          | 460                 | 825             | 456          | 22                | 8.467        |
| Escolar                         | 2.248      | 1.924          | 426                 | 625             | 399          | 24                | 5.646        |
| Escritório                      | 1.194      | 621            | 173                 | 290             | 161          | 19                | 2.458        |
| Utilidades                      | 283        | 55             | 5                   | 9               | 6            | 1                 | 359          |
| Produtos Industriais - plástico | 730        | 10             | 0                   | 0               | 0            | 0                 | 740          |
| Produtos Industriais - madeira  | 36         | 0              | 0                   | 0               | 0            | 0                 | 36           |
| Outros                          | 353        | 369            | 35                  | 75              | 73           | 1                 | 906          |

Esta concentração, porém, não é o suficiente para que se crie uma estrutura de armazenagem específica para esta linha. A distribuição por linha de produto por pedido, no seu aspecto total, nos mostra que existe quase que uma distribuição uniforme das linhas de produto dentro dos pedidos. Isto conduz, num primeiro momento, a conceber um depósito que tenha como base de organização das prateleiras as linhas de produtos. Neste caso, as linhas de “jogos e brinquedos”, “esporte e lazer” e “pedagógicos” deveriam estar mais próximas das estações de trabalho. As outras duas linhas mais importantes, “Triciclos” e “Play Ground”, por apresentarem um volume muito grande, deveriam ter um tratamento tipo “cross-docking”, ou seja, deveriam ir direto da produção para o despacho. Este procedimento já é adotado para as linhas Industriais (Plástico e madeira) e “Outros”. Estas duas linhas são compostas por produtos especiais, feitos por encomenda. Desta forma, estes produtos são produzidos e vão diretamente para o despacho, sem passar pelo processo de armazenamento e manuseio.

#### 8.4.2 Distribuição de Linhas de Produtos por Pedido

A Tabela 8.45 se refere à distribuição de linhas de produtos por pedido e mostra quantas diferentes linhas de produtos compõem um pedido. O objetivo desta distribuição é determinar o grau de diversidade de linhas que compõem o pedido da Plaything S.A. Por exemplo, em seu total, esta empresa tem 7.723 pedidos formados por uma linha de produtos e 4.041 pedidos são compostos por duas linhas de produtos. Isto significa que 58,74% (Tabela 8.46) de seus pedidos são formados por no máximo duas linhas de produtos. Se se considerar os pedidos formados por no máximo três linhas diferentes de produtos, tem-se 75,61% de todos os pedidos do período. Esta informação confirma a necessidade de colocar-se as linhas de “Jogos e Brinquedos”, “Esporte e Lazer” e “Pedagógicos” o mais próximas possível das estações de trabalho, pois, além de serem as que integram o maior número de pedidos, ainda provavelmente deverão estar acompanhadas de mais uma ou duas destas linhas mencionadas.

Tabela 8.45 - Distribuição por Linha de Produto

| <i>Linha</i> | REGIÃO     |                |                     |                 |              |                   | <i>Total</i> |
|--------------|------------|----------------|---------------------|-----------------|--------------|-------------------|--------------|
|              | <i>Sul</i> | <i>Sudeste</i> | <i>Centro-Oeste</i> | <i>Nordeste</i> | <i>Norte</i> | <i>Exportação</i> |              |
| 1            | 3.182      | 3.207          | 367                 | 735             | 228          | 4                 | 7.723        |
| 2            | 1.278      | 1.738          | 233                 | 553             | 231          | 8                 | 4.041        |
| 3            | 980        | 1.631          | 177                 | 372             | 215          | 3                 | 3.378        |
| 4            | 839        | 1.244          | 145                 | 299             | 162          | 8                 | 2.697        |
| 5            | 495        | 784            | 95                  | 107             | 89           | 3                 | 1.573        |
| 6            | 195        | 195            | 33                  | 41              | 25           | 5                 | 494          |
| 7            | 52         | 30             | 2                   | 7               | 4            | 4                 | 99           |
| 8            | 14         | 2              | 1                   | 1               | 2            | 0                 | 20           |
| 9            | 2          | 0              | 0                   | 0               | 0            | 0                 | 2            |
|              |            |                |                     |                 |              |                   | 20.027       |

Se se analisar esta distribuição de linha de produto por pedido em seu aspecto regional, veremos que não existe um comportamento diferente entre as regiões. Todas elas têm seu pedido com a mesma concentração de linhas, ou seja, na região Sul 77,31% dos

pedidos são compostos por no máximo três linhas(Tabela 8.46), na Região Sudeste este valor é de 74,71%, na Região Centro-Oeste, 73,79%, na Região Nordeste, 78,49% e na Região Norte tem-se 70,50%. Estes números evidenciam que, caso seja do interesse da empresa utilizar um centro de distribuição em outra região do país, este centro teria um comportamento semelhante ao atual. Esta distribuição física do armazém, sendo feita por uma distribuição por linha de produto, pode ainda ser refinada com a utilização da segunda distribuição.

Tabela 8.46 - Distribuição Percentual de Linhas por Pedido

| <i>Linha</i> | REGIÃO     |                |                     |                 |              |                   | <i>Total</i> |
|--------------|------------|----------------|---------------------|-----------------|--------------|-------------------|--------------|
|              | <i>Sul</i> | <i>Sudeste</i> | <i>Centro-Oeste</i> | <i>Nordeste</i> | <i>Norte</i> | <i>Exportação</i> |              |
| 1            | 45,22%     | 36,32%         | 34,85%              | 34,75%          | 23,85%       | 11,43%            | 38,56%       |
| 2            | 18,16%     | 19,68%         | 22,13%              | 26,15%          | 24,16%       | 22,86%            | 20,18%       |
| 3            | 13,93%     | 18,47%         | 16,81%              | 17,59%          | 22,49%       | 8,57%             | 16,87%       |
| 4            | 11,92%     | 14,09%         | 13,77%              | 14,14%          | 16,95%       | 22,86%            | 13,47%       |
| 5            | 7,03%      | 8,88%          | 9,02%               | 5,06%           | 9,31%        | 8,57%             | 7,85%        |
| 6            | 2,77%      | 2,21%          | 3,13%               | 1,94%           | 2,62%        | 14,29%            | 2,47%        |
| 7            | 0,74%      | 0,34%          | 0,19%               | 0,33%           | 0,42%        | 11,43%            | 0,49%        |
| 8            | 0,20%      | 0,02%          | 0,09%               | 0,05%           | 0,21%        | 0,00%             | 0,10%        |
| 9            | 0,03%      | 0,00%          | 0,00%               | 0,00%           | 0,00%        | 0,00%             | 0,01%        |

#### **8.4.3 Distribuição de Itens por Pedido**

A distribuição de itens por pedido mostra a quantidade de diferentes produtos que compõem os pedidos desta empresa. Ela tem como objetivo refinar as informações da distribuição anterior e demonstrar a relação existente entre as diversas linhas e seus produtos. Estas duas Tabelas indicam que, além de mais de 50% dos pedidos serem formados por no máximo duas linhas, quase 79% deles são formados por no máximo 15 diferentes produtos (Tabela 8.47 e 8.48). Isto demonstra uma concentração dentro das próprias linhas. Portanto, ao se pensar em uma estrutura de depósito, este ponto deve ser levado em consideração.



#### 8.4.4 Distribuição por Valor de Pedido

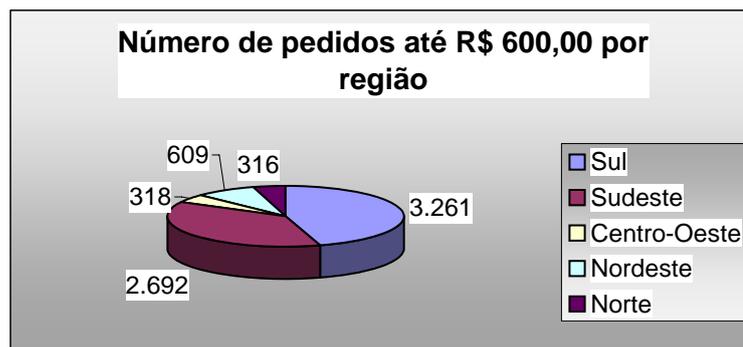
O valor médio dos pedidos auxilia a entender o perfil dos clientes de uma empresa. Esta empresa tem quase 60% de seus pedidos concentrados em um valor de até R\$ 1.000,00 (Tabela 8.49). Se se consider o valor de R\$ 3.000,00 atingem-se quase 90% dos pedidos realizados no último ano.

Tabela 8.49 - Distribuição dos pedidos por valor

| Valor              | REGIÃO |         |              |          |        |            | Total  |
|--------------------|--------|---------|--------------|----------|--------|------------|--------|
|                    | Sul    | Sudeste | Centro-Oeste | Nordeste | Norte  | Exportação |        |
| de 0 até 600       | 3.261  | 2.692   | 318          | 609      | 316    | 2          | 7.198  |
| de 601 até 1.000   | 1.453  | 2.220   | 287          | 619      | 226    | 2          | 4.807  |
| de 1.001 até 3.000 | 1.707  | 2.850   | 369          | 734      | 332    | 1          | 5.993  |
| de 3.001 até 5.000 | 332    | 682     | 50           | 99       | 57     | 1          | 1.221  |
| acima de 5.000     | 284    | 379     | 37           | 54       | 25     | 29         | 808    |
| total              | 7.037  | 8.823   | 1.061        | 2.115    | 956    | 35         | 20.027 |
| <i>Percentual</i>  |        |         |              |          |        |            |        |
| de 0 até 600       | 46,34% | 30,51%  | 29,97%       | 28,79%   | 33,05% | 5,71%      | 35,94% |
| de 601 até 1.000   | 20,65% | 25,16%  | 27,05%       | 29,27%   | 23,64% | 5,71%      | 24,00% |
| de 1.001 até 3.000 | 24,26% | 32,30%  | 34,78%       | 34,70%   | 34,73% | 2,86%      | 29,92% |
| de 3.001 até 5.000 | 4,72%  | 7,73%   | 4,71%        | 4,68%    | 5,96%  | 2,86%      | 6,10%  |
| acima de 5.000     | 4,04%  | 4,30%   | 3,49%        | 2,55%    | 2,62%  | 82,86%     | 4,03%  |

Esta observação define este cliente como tendo um perfil de pequeno porte. Este valor também reflete as distribuições anteriores, quando elas demonstravam os pedidos como tendo uma pequena variedade e quantidade de produtos. Este aspecto, o pequeno valor do pedido, tem uma influência muito grande na fixação do valor do pedido mínimo, uma vez que os conhecimentos de frete são compostos por alguns valores fixos.

O Gráfico 8.6 abaixo mostra que a Região Sul apresenta o maior número de pedidos de até R\$ 600,00: 3.261.



**Gráfico 8.6 - Valor do Pedido por Região**

#### 8.4.5 Distribuição por Repetição de Pedido

Esta distribuição (Tabelas 8.50 e 8.51) contribui para analisar o grau de fidelidade dos clientes Plaything S.A., bem como para dar uma idéia da rotação de seus produtos. Esta distribuição mostra que quase 70% dos clientes desta empresa compram no máximo duas vezes por ano, e que 90% de seus clientes compram no máximo 5 vezes por ano.

**Tabela 8.50 - Distribuição dos pedidos por repetição**

| Repetição         | REGIÃO |         |              |          |       |            | Total |
|-------------------|--------|---------|--------------|----------|-------|------------|-------|
|                   | Sul    | Sudeste | Centro-Oeste | Nordeste | Norte | Exportação |       |
| 1 vez             | 1.008  | 1.163   | 262          | 604      | 257   | 7          | 3.301 |
| 2 vezes           | 467    | 483     | 96           | 239      | 114   | 1          | 1.400 |
| 3 a 5 vezes       | 492    | 537     | 92           | 162      | 94    | 3          | 1.380 |
| 6 a 8 vezes       | 122    | 175     | 14           | 35       | 13    | 1          | 360   |
| 9 a 11 vezes      | 43     | 74      | 5            | 6        | 4     | 0          | 132   |
| 12 a 14 vezes     | 22     | 45      | 5            | 4        | 1     | 0          | 77    |
| 15 a 17 vezes     | 13     | 14      | 3            | 2        | 0     | 0          | 32    |
| 18 a 20 vezes     | 9      | 7       | 1            | 0        | 0     | 0          | 17    |
| 21 a 23 vezes     | 6      | 6       | 0            | 0        | 0     | 0          | 12    |
| 24 a 26 vezes     | 3      | 2       | 0            | 1        | 0     | 0          | 6     |
| acima de 27 vezes | 16     | 21      | 0            | 1        | 0     | 0          | 38    |
|                   | 2.201  | 2.527   | 478          | 1.054    | 483   | 12         | 6.755 |

Se se analisar o comportamento por região, constata-se que as regiões Centro-Oeste, Nordeste e Norte possuem, respectivamente, 74,89%, 79,99% e 76,81% de seus clientes

fazendo apenas dois pedidos por ano. Este comportamento, caracterizado por uma baixa reposição de mercadorias, poderia ser aproveitado pela estrutura de vendas como um aspecto a ter seu desempenho melhorado, passando a solução deste problema pela utilização de um centro de distribuição na Região Nordeste.

Tabela 8.51 - Distribuição percentual dos pedidos por repetição

| <i>Repetição</i>  | REGIÃO     |                |                     |                 |              |                   | <i>Total</i> |
|-------------------|------------|----------------|---------------------|-----------------|--------------|-------------------|--------------|
|                   | <i>Sul</i> | <i>Sudeste</i> | <i>Centro-Oeste</i> | <i>Nordeste</i> | <i>Norte</i> | <i>Exportação</i> |              |
| 1 vez             | 45,80%     | 46,02%         | 54,81%              | 57,31%          | 53,21%       | 58,33%            | 48,87%       |
| 2 vezes           | 21,22%     | 19,11%         | 20,08%              | 22,68%          | 23,60%       | 8,33%             | 20,73%       |
| 3 a 5 vezes       | 22,35%     | 21,25%         | 19,25%              | 15,37%          | 19,46%       | 25,00%            | 20,43%       |
| 6 a 8 vezes       | 5,54%      | 6,93%          | 2,93%               | 3,32%           | 2,69%        | 8,33%             | 5,33%        |
| 9 a 11 vezes      | 1,95%      | 2,93%          | 1,05%               | 0,57%           | 0,83%        | 0,00%             | 1,95%        |
| 12 a 14 vezes     | 1,00%      | 1,78%          | 1,05%               | 0,38%           | 0,21%        | 0,00%             | 1,14%        |
| 15 a 17 vezes     | 0,59%      | 0,55%          | 0,63%               | 0,19%           | 0,00%        | 0,00%             | 0,47%        |
| 18 a 20 vezes     | 0,41%      | 0,28%          | 0,21%               | 0,00%           | 0,00%        | 0,00%             | 0,25%        |
| 21 a 23 vezes     | 0,27%      | 0,24%          | 0,00%               | 0,00%           | 0,00%        | 0,00%             | 0,18%        |
| 24 a 26 vezes     | 0,14%      | 0,08%          | 0,00%               | 0,09%           | 0,00%        | 0,00%             | 0,09%        |
| acima de 27 vezes | 0,73%      | 0,83%          | 0,00%               | 0,09%           | 0,00%        | 0,00%             | 0,56%        |

Destas diversas distribuições pode-se concluir que:

- Não existe uma linha que, no geral, se sobressaia sobre as demais. Pode-se notar, no entanto, um pequeno destaque para as linhas de “Jogos e Brinquedos”, “Esporte e Lazer” e “Pedagógicos”;
- Mais de 75% dos pedidos possuem até 3 linhas diferentes de produtos;
- Quase 80% dos pedidos são compostos por no máximo 15 itens;
- O valor em R\$ do pedido tem uma concentração de 90% em torno de R\$ 3.000,00, sendo que 60% têm um valor inferior a R\$ 1.000,00;
- 90% dos clientes da Plaything S/A fazem no máximo três pedidos por ano.

Estas conclusões levam a definir o perfil do pedido da Plaything S.A. como sendo um pedido de baixo valor, com poucos itens e pouco freqüente. Se se levar em consideração os aspectos mencionados no Capítulo 4.23, verifica-se ainda que existe o problema da forte sazonalidade, ou seja, 65% do volume de vendas acontecem no segundo semestre, especialmente entre os meses de agosto e novembro. Este perfil de pedido tem um impacto direto sobre o custo do sistema de distribuição, pois não permite que se tenha um custo fixo muito elevado e obriga ainda a maximizar a eficiência de sua estrutura interna de armazenagem, manuseio e despacho, apesar de esta estrutura ser obrigada a trabalhar a maior parte do ano com ociosidade.

## 9 CONCLUSÃO

Este estudo de caso teve como propósito utilizar o serviço ao cliente e a determinação do perfil do pedido do cliente como base para a estruturação, tanto estratégica como operacional, do sistema de distribuição da Plaything S.A. de brinquedos. Este propósito teve como base as orientações de BALLOU (1993), LAMBERT (1992), COPPACCINO (1994), BOWERSOX (1996) e GOELZER (1999) e envolveu uma análise externa da empresa, através de uma pesquisa que tentou determinar o grau de importância de algumas variáveis e o grau de satisfação dos clientes desta empresa em relação a elas. No aspecto interno, foram analisadas algumas distribuições que permitiram estabelecer o perfil do pedido desta empresa, o que tem como consequência a discussão de uma possível reestruturação de sua estrutura interna de distribuição, tanto em termos de processos como de arranjo físico.

A pesquisa externa envolveu a análise de 273 respostas ao questionário enviado para quase três mil clientes Plaything S.A. Os resultados desta pesquisa demonstram que a maior concentração dos clientes Plaything S.A. se encontra nas regiões Sul e Sudeste, são brinquedeiros e papelarias, não possuem um grande faturamento, atuam numa pequena região geográfica e têm como seus principais clientes, o cliente final e o pequeno varejo.

Num aspecto geral, os serviços prestados pela Plaything S.A. apresentam uma satisfação dos clientes maior que a satisfação destes mesmos clientes com seus principais concorrentes. Mesmo assim, comparando-se os graus de satisfação com os níveis de importância dos elementos avaliados, nota-se discrepâncias que precisam ser consideradas.

As análises de médias mostram uma pequena vantagem competitiva em relação ao sistema de informações, aos serviços pós-venda e à distribuição física. Porém, existe uma pequena desvantagem competitiva em relação ao produto, apesar de o nível de satisfação com a qualidade ser superior a de seus concorrentes, e ao relacionamento com o cliente.

Algumas afirmações dos integrantes do Departamento de Vendas da empresa devem ser revistas. Existe uma importância dada por gerentes e supervisores a determinadas questões que não foram confirmadas pela pesquisa. Atributos, como, por exemplo, inovação de produtos, espaço ocupado nas lojas, prazo de entrega, custo do frete, produtos licenciados, demonstradores e propaganda em veículos de comunicação, que recebem muita importância por parte do pessoal interno e de campo, apresentam uma média importância para os clientes. Estes clientes percebem uma alta importância para atributos como a qualidade do produto, as informações adequadas nas embalagens de remessa, o conhecimento do representante sobre o produto vendido e sua simpatia, os serviços pós-venda, a confiabilidade do fornecedor em cumprir prazos e condições combinadas e os serviços de distribuição física.

Estas percepções de importância e satisfação também foram analisadas em função do faturamento, localização e tipo de empresa. Os testes estatísticos mostraram que as diferentes faixas de faturamento e tipos de empresa não influenciam a maioria das questões analisadas. Porém a localização geográfica apresentou uma influência em grande parte dos atributos perguntados. Desta forma, é importante que, quando for montada uma estratégia de serviços, se observem as particularidades de cada região e não se tente aplicar uma estratégia para todo o país.

Quando se analisam a importância e a satisfação em relação às diversas faixas de faturamento, constata-se que os itens mais importantes são aqueles referentes à qualidade dos produtos e à exatidão entre o pedido original e o pedido entregue. O item menos importante, independente de faixa de faturamento, é manutenção demonstradores nas lojas. Comparando-se o grau de importância com o nível de satisfação Plaything, percebe-se que os clientes situados com faturamento entre R\$ 100 mil e R\$ 500 mil possuem um grau de satisfação maior nos serviços referentes ao sistema de informações, ao pós-venda e à distribuição física. Nota-se também que os clientes de maior faturamento percebem uma satisfação menor na qualidade do produto e na sua embalagem para exposição.

Na diferenciação por região, o atributo mais importante para as regiões Sul e Sudeste é a confiabilidade do pedido, enquanto para a Centro-Oeste e a Nordeste o item mais importante é a qualidade do produto. O atributo menos importante segue sendo a manutenção de demonstradoras para todas as regiões menos para a Região Nordeste que considera a conexão com o fornecedor via computador como o item menos importante. Quanto à satisfação

Plaything, enquanto todos os outros diferenciadores (faturamento e tipo de empresa) mostraram diferenças não muito significativas em relação à importância, nesta análise, isto não ocorreu. Existe uma clara insatisfação da Região Nordeste quanto aos serviços oferecidos em relação ao representante, à distribuição física e ao relacionamento com o cliente.

Para as papelarias e lojas de eletrodomésticos, a qualidade do produto é o atributo que recebe maior importância ao passo que os brinquedeiros e lojas de esporte elegem a conformidade do pedido como o item mais importante. Todos os tipos de empresas não percebem uma diferença significativa entre a importância dada aos atributos e seu nível de satisfação. As papelarias percebem uma satisfação maior do que a importância dada para os serviços Plaything referentes ao sistema de informações, ao representante, ao serviço pós-venda, à distribuição física e ao relacionamento com o cliente.

Durante a análise do perfil do pedido, constatou-se que, dentre as diversas linhas de produtos, as que mais se destacam são as de “Jogos e Brinquedos”, constando em 9.357 pedidos, “Esporte e Lazer” que se encontra em 8.613 pedidos e a linha de “Pedagógicos” que fez parte de 8.467 pedidos. Portanto, esta empresa não tem uma linha que se sobressaia significativamente das demais e que, por esta razão, mereceria um tratamento especial quanto ao processo de distribuição.

Quando se analisa a distribuição do número de diferentes linhas que integram um pedido, notou-se que esta empresa tem 38,56% de seus pedidos formados por apenas uma linha de produtos e que, se considerar os pedidos que tenham até três linhas diferentes de produtos, alcança-se o valor de 75,61% dos pedidos.

Se existe uma concentração de linhas de produtos, pode-se também afirmar que existe uma concentração do número de diferentes produtos na formação do perfil do pedido desta empresa. Apesar de fazerem parte do catálogo mais de 400 diferentes itens, quase 79% de seus pedidos não apresentam mais de 15 produtos diferentes.

A consequência desta concentração está demonstrada na análise da distribuição dos pedidos por valor. Esta distribuição mostra que quase 36% dos pedidos desta empresa são de valor inferior a R\$ 600,00. Já o número de pedidos que tem valor até R\$ 3.000,00 corresponde a quase 90%.

A análise do perfil do pedido permitiu também concluir que 48,86% dos clientes da Plaything S.A. compram apenas uma vez por ano e que a maioria absoluta, ou seja, 90% de seus clientes compram no máximo cinco vezes por ano.

### **9.1 Implicações Gerenciais**

As organizações ao redor do mundo estão chegando ao limite do incrementalismo. Reduzir custos, aumentar participação de mercado, melhorar a qualidade, etc. são as metas dos administradores de hoje.

Olhando para qualquer indústria, vê-se que existem três tipos de empresas. As primeiras são as fazedoras de regras que constroem a indústria, como a IBM, CBS, United Airlines, Merryll Lynch, Sears. O segundo grupo é o de seguidoras das regras e tem como representantes a Fujitsu, ABC, U.S.Air, Smith Barney, J.C. Penney. Já IKEA, Body Shop, Charles Schwab, Dell Computer, Swatch, Southwest Airlines são as quebradoras de regras. As fortificações que protegem a indústria estão se desintegrando sob o peso da desregulamentação, da revolução tecnológica, globalização e mudanças sociais. Desta forma, é necessária uma nova base filosófica: estratégia é revolução; todo o resto é tática (HAMMEL,96).

Apesar de usarem palavras diferentes, vários autores buscam uma forma de conseguir uma estratégia vencedora. Porter, através da vantagem competitiva sustentada, segundo a qual a empresa deve criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades. Hammel, através da quebra das regras da indústria, promovendo uma nova perspectiva de ver o mundo, encontrando as oportunidades para a implementação de uma estratégia revolucionária. E Alexander e Campbell enfatizam a necessidade de um propósito, sem, no entanto, citar se ele deva ser exclusivo ou revolucionário, como forma de alcançar uma estratégia vencedora.

A utilização do serviço ao cliente como base desta busca pela vantagem competitiva foi o objetivo principal deste trabalho. Fornecer as informações necessárias que darão sustentação a uma estratégia que, além de buscar este diferencial competitivo, permita à empresa ser inovadora. No entanto, toda estratégia inovadora deve levar em consideração alguns aspectos. O primeiro deles é o cultural. A empresa deve estar preparada para enfrentar

uma estratégia que modifique seu atual comportamento e modo de pensar frente aos desafios impostos pelo mercado. Isto requer que ela tenha a consciência de que a mudança é necessária para sua sobrevivência. Outros aspectos importantes são a possibilidade de operacionalização e a viabilidade econômica da estratégia.

Tentando observar estas considerações, acredita-se que seria conveniente a empresa se preocupar com os seguintes aspectos.

- A pesquisa externa, na análise dos dados cadastrais, demonstrou que a empresa age de uma forma conservadora quando busca seu mercado dentro de empresas que normalmente trabalham com seus produtos, ou seja, os brinquedeiros e papelarias. A busca de novos mercados, principalmente os supermercados, deve ser uma forma inovadora de alcançar a vantagem competitiva. A pesquisa também demonstra que o cliente final é o maior cliente de seus distribuidores. Existe um grande mercado, representado pela indústria, que não é adequadamente atingido.
- A análise da importância e satisfação deixou claro que, se a Plaything S.A. apresenta um nível de satisfação superior a seus concorrentes em muitos dos aspectos questionados, eles estão aquém da importância dada pelos seus clientes. Desta forma, deveria ser dada uma especial atenção para a forma como a empresa age, principalmente quanto aos seus produtos e ao relacionamento com o cliente, seus dois pontos mais vulneráveis.
- Existem divergências entre a percepção dos integrantes do Departamento de Vendas e algumas das opiniões dos clientes, principalmente aquelas relativas ao licenciamento de produtos, custo do frete e manutenção de demonstradores;
- Os atributos referentes à confiabilidade, como o cumprimento de datas programadas para entrega e o pedido remetido estar igual ao pedido original, são considerados de alta importância. Desta forma, seria conveniente que este aspecto fosse realçado durante qualquer negociação, estipulando, inclusive, alguma espécie de multa caso não fosse cumprido o combinado.
- A pesquisa externa demonstrou que os maiores mercados da empresa estão nas regiões Sul e Sudeste, e que existe uma carência de serviços para a região Nordeste. A colocação de um centro de distribuição em cada uma destas regiões poderia

reduzir os problemas de cumprimento dos prazos estabelecidos. Para a Região Nordeste o abastecimento poderia ser via cabotagem, o que reduziria o custo com frete em torno de 40%.

- A distância existente entre a empresa e seu principal mercado, São Paulo, principalmente levando-se em conta que seus maiores concorrentes estão lá, deve ser reduzida. E a redução desta distância poderia ser uma estratégia a ser adotada. Embora a utilização da terceirização da distribuição não seja algo novo, para o setor de brinquedos ela o é. A sugestão inovadora aqui apresentada é a terceirização completa da distribuição física. Desta forma, a armazenagem, manuseio e remessa sairia de dentro da empresa e passaria a ser exercida por empresas especializadas. A empresa, neste caso, poderia utilizar um sistema de *cross-docking*, o que, sem dúvida, iria diminuir seus custos com transporte.
- O representante ainda é um importante elo de ligação entre a empresa e seus clientes. Embora a empresa apresente, no geral, uma satisfação maior do que seus concorrentes, este serviço não alcança a importância percebida por seus clientes. Portanto, é importante que se estabeleça um programa de qualificação destes representantes, principalmente para a região Nordeste onde a satisfação percebida por este serviço é a menor entre todas as regiões.
- O perfil do pedido desta empresa mostrou que ele se caracteriza por ser de pequeno valor monetário, ter poucos produtos e ser pouco frequentes. Apesar de não ser um perfil que, a princípio, maximize a rentabilidade de um processo de distribuição, a consciência deste comportamento permite a empresa desenvolver estratégias, para reverter esta situação.
- Como foi mencionado em itens anteriores, o perfil do pedido também caracteriza o cliente como sendo de pequeno porte. Portanto, deve haver uma mudança no enfoque do departamento de Vendas desta empresa, invertendo seus valores (demonstrar uma preocupação maior com a margem e não com o volume) e criando uma política de mercado voltada para os anseios e necessidades dos pequenos clientes.

- O arranjo físico do armazém, segundo o perfil do pedido, deveria ser mudado, criando-se um depósito de trabalho e outro de reserva, sendo que a disposição nas prateleiras deveria ser por família e não tipo de matéria prima (plástico ou madeira). Para uma melhor movimentação, a disposição das prateleiras deveria ser em forma de “U”, sendo que no centro deveriam ficar as duas famílias mais importantes com seus quinze itens mais importantes.
- As políticas de flexibilidade de condições devem ser revistas. Estas condições diferenciadas de vendas causam um enorme transtorno, pois alteram os padrões normais de procedimento implicando numa operação adicional de controle, o que eleva o custo de distribuição além de tornar mais lento o processo de expedição. Portanto esta política deve ser questionada em termos da sua relação custo-benefício.

Todas estas observações devem levar em consideração a existência de percepções diferentes em relação a importância e satisfação, quando observa-se o perfil do cliente. Portanto, quando forem adotadas estratégias para a busca da vantagem competitiva, deve-se observar algumas características dos clientes, principalmente àquelas referentes à localização geográfica.

## **9.2 Indicações para outras pesquisas**

Como sugestão para novos trabalhos pode-se citar:

- Verificar se este perfil de pedido é uma característica desta empresa ou se ele corresponde à indústria de brinquedos;
- Utilizar o conceito de serviço ao cliente para analisar o canal de distribuição para outras empresas;
- Verificar se existe uma relação objetiva entre o perfil de pedido de uma empresa e as necessidades do cliente.

### **9.3 Considerações Finais**

Este trabalho teve como objetivo fornecer informações para estabelecer uma estratégia que permita fazer com que a estrutura de distribuição da Plaything S.A. seja um elemento que adicione valor para os clientes e, conseqüentemente, valor estratégico para a empresa. Este, porém, é o primeiro de uma série de quatro passos que devem ser dados. Segundo BOWERSOX (1996), as necessidades dos clientes devem fixar os objetivos e padrões de desempenho que, por sua vez, geram os sistemas de gerência. Após esta estrutura estar montada, devem-se estabelecer os mecanismos de controle e revisão.

Portanto, o primeiro passo está dado. A transformação do pensamento empresarial que poderá ocorrer dentro d empresa Plaything S.A. faz parte de uma possibilidade real que, se efetivamente implementada, poderá deflagar o processo de um nova construção logística que, certamente, será decisiva para seu futuro.

## REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H., Business Logistics Management, Planning, Organizing, and Controlling the Supply Chain, Ed. Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1999.

BALLOU, Ronald H., Logística Empresarial: Transportes, Administração de Materiais e Distribuição Física, São Paulo, Ed. Atlas, 1993.

BOWERSOX, J. Donald e CLOSS, J. David, Logistical Management, The Integrated Supply Chain Process, McGraw-Hill, 1996

BRADLEY, Peter, Carriers Serve up New Menu Choices, Logistics Management Distribution Report, Nov. 1998.

CAMPBELL, Andrew e ALEXANDER, Marcus, What's Wrong with Strategy?, Harvard Business Review, Nov-Dec 97, Vol. 75, nº 6.

CASTELLS, M. La Era da la Información, Barcelona, Alianza Editorial, 1998.

CAVUSGIL, S. Tamer e ELVEY-KIRK, Lisa A., Mail Survey Response Behavior, A conceptualization of motivating factors and an empirical study. European Journal of Marketing, Vol. 32, Number 11/12, 1998.

CHRISTOPHER, Martin, Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégias para a Redução de Custos e Melhoria dos Serviços, São Paulo, Ed. Pioneira, 1997.

CHRISTOPHER, Martin, Marketing Logistics, Butterworth & Heinemann, Oxford, 1997.

COOKE, James Aaron, Third-Party Logistics Grow Up, Logistics Management Distribution Report, Nov. 1998.

GOELZER, Paulo e FRAZELLE, Edward, Distribuição de Classe Mundial, Ed. IMAM, São Paulo, SP, 1999.

GONÇALVES, José E. Lima. A Necessidade de Reinventar as Empresas, in Revista da Administração de Empresas, São Paulo, FGV, Abr/Jun 1998.

GOPAL, Christopher e CYPRESS, Harold, Integrated Distribution Management, Competing on Customer Service, Time and Cost, Ed. Irwing, Chicago, 1993.

HAMEL, Gary, Strategy as Revolution, Harvard Business Review, Jul-Ago 96, Vol 74, n° 4.

HAMEL, G. e PRAHALAD, C. K. Competindo pelo Futuro, São Paulo, Campus, 1995.

HARMON, Roy L., Reinventando a Distribuição: Logística de Distribuição Classe Mundial, São Paulo, Ed. Campus, 1994.

HESKETT, James L., SASSER, W. Earl, SCHLESINGER, Leonard A. The Service Profit Chain: how leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value. The Free Press. New York, 1997.

INSTITUTO IMAM, Gerenciamento da Logística e Cadeia de Suprimentos, São Paulo, Ed. IMAM, 1996.

JOBBER, D. e SAUNDERS, J., Modelling the effects of prepaid monetary incentives on mail-survey response, Journal of the Operational Research Society, 1988.

KOHLI, Ajay K. & JAWORSKI, Bernard J. Market Orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. Journal of Marketing, vol. 54, n° 2, Abril, 1990, pp 1-18.

LAMBERT, Douglas e STOCK, James, Strategic Logistics Management, 3<sup>rd</sup> ed., Ed. Irwin Mcgraw-Hill, New York, New York, 1992.

MAGEE, John F., Logística Industrial: Análise e Administração dos Sistemas de Suprimentos e Distribuição, São Paulo, Ed. Pioneira, 1977.

MEYER, Paul L., Probabilidade: aplicações à estatística, Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1976.

MORGAN, Gareth, Imagens da Organização, São Paulo, Editora Atlas, 1996.

MOURA, Reginaldo A., Logística: Suprimentos, Armazenagem e Distribuição Física, São Paulo, Ed. IMAM, 1989.

PORTER, Michael, Vantagem Competitiva, Campus, Rio de Janeiro, 1986.

ROBESON, James F. & COPACINO, William, The Logistic Handbook, The Free Press, New York, 1994.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo, Projetos de Estágio do Curso de Administração, São Paulo, Ed. Atlas, 1996.

ROLNICK, Kenneth, Managing Channels of Distribution, The Marketing Executive's Complete Guide, AMACOM, New York, 1997.

SLONGO, Luiz Antonio, Serviços ao Cliente na Indústria Eletro-eletrônica no Rio Grande do Sul, São Paulo, USP, Programa de Pós-Graduação em Administração, 1994 (Tese de Doutorado).

STERN, Louis W., EL - ANSARY, Adel I., COUGHLAN, Anne T. , Marketing Channels, Ed. Prentice Hall, Inc. New Jersey, 1996.

TREZ, Guilherme, Relação entre Orientação para Serviços ao Cliente e Performance das Organizações, Porto Alegre, UFRGS, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2000. (Dissertação de Mestrado).

TUCKER, Frances Gaither, Creative Customer Service Management, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 24, N° 4, 1994.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

Considerando-se o cálculo da fórmula de venda da empresa, temos as seguintes variáveis componentes e suas respectivas alíquotas:

|                   |       |
|-------------------|-------|
| ICMS              | 12%   |
| PIS/CONFINS       | 3,65% |
| COMISSÃO          | 8%    |
| FRETE             | 4%    |
| EMBALAGEM         | 3%    |
| DESPESAS DIVERSAS | 1%    |
| LUCRO             | 15%   |

Assumindo um custo de produção de 100, temos então, uma fórmula de venda à vista para o lojista de:

$$FV = \frac{100}{100 - (12 + 3,65 + 8 + 4 + 3 + 1 + 15)}$$

$$FV = 1,87$$

O *overhead* médio, praticado pelos lojistas de brinquedos é de 60%. Desta forma, para termos o valor final, pago pelo cliente para um determinado produto, teríamos que multiplicar

a fórmula de venda da empresa pelo *overhead* utilizado pelo lojista, o que daria o seguinte valor:

$$PV\ FINAL = 1,87 \times 1,60$$

$$PV\ FINAL = 2,99$$

Se conseguíssemos eliminar os custos com a representação, o transporte e o lojista, teríamos um preço final à vista para o cliente de:

$$FV = \frac{100}{100 - (12 + 3,65 + 3 + 1 + 15)}$$

$$PV\ FINAL = 1,53$$

ANEXO 2

Carta de apresentação enviada para os clientes pesquisados.

## Pesquisa Nacional Plaything

*Dados Cadastrais:*

- 1- A sua empresa localiza-se na região:  
 Sul  Sudeste  Centro-Oeste  Nordeste  No
- 2- A sua empresa tem atuação:  
 Municipal  Estadual  Regional  Nacional  Internacional
- 3- Seu faturamento anual é aproximadamente (em R\$ 1.000,00):  
 Até 100  Entre 100 e 500  Entre 500 e 1.000  
 Entre 1.000 e 5.000  Mais de 5.000
- 4- O principal cliente de sua empresa é:  
 Consumidor final  Escolas, Condomínios, Clubes  
 Indústria  Comércio varejista  Distribuidor/pequenos atacados
- 5- A sua empresa é:  
 Super mercado  Papelaria/Livraria  Eletrodomésticos  
 Bimboquê/inf/Bazar/Atacado  Loja Esporte

O questionário abaixo se refere a importância dada a algumas variáveis e qual o conceito que sua empresa dá para o desempenho da Plaything. Para responder a coluna "Importância", indique que seja assinalada com um "X", a coluna que corresponder a expectativa dada para esta variável, sendo o número 1 para a melhor avaliação e 10 para a pior.

Em seguida, indique qual é o conceito que você dá para o desempenho da Plaything nesta variável e qual o conceito que você dá para a empresa que melhor satisfizes a variável.

Neste caso solicita-se que use um conceito entre 1 e 10

| Ex: Inovação do produto oferecido | Importância |   |   |   |   |   |   |   |   |    | Plaything | Top |
|-----------------------------------|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-----------|-----|
|                                   | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |           |     |
|                                   |             |   |   |   |   |   |   |   |   |    | 8         | 8   |

Esta seta indica que, para sua empresa, a variável "Inovação do produto oferecido" tem uma importância boa e que a Plaything tem um conceito S, ou seja, atende suas expectativas quanto a inovação e que seu melhor fornecedor também tem conceito S, ou seja, ambas as empresas possuem mesmo nível de inovação. Se quiser, você pode marcar este melhor fornecedor. Para facilitar a colocação dos conceitos podemos dizer que:  
 1 - 2 = muito bom; 3 - 4 = pouco satisffeito; 5 - 6 = satisffeito; 7 - 8 = muito satisffeito; 9 - 10 = plenamente satisffeito

| Nº | VARIÁVEL  | Importância |   |   |       |   |   |   |        |   |    | Plaything | Mercado |
|----|---|-------------|---|---|-------|---|---|---|--------|---|----|-----------|---------|
|    |   | Pequena     |   |   | Média |   |   |   | Grande |   |    |           |         |
|    |   | 1           | 2 | 3 | 4     | 5 | 6 | 7 | 8      | 9 | 10 |           |         |
| 1  | Inovação do produto oferecido   |             |   |   |       |   |   |   |        |   |    |           |         |
| 2  | Desenvolvimento de produtos específicos para atender necessidades de determinados clientes              |             |   |   |       |   |   |   |        |   |    |           |         |
| 3  | Qualidade do produto  |             |   |   |       |   |   |   |        |   |    |           |         |
| 4  | Renovação dos produtos oferecidos   |             |   |   |       |   |   |   |        |   |    |           |         |
| 5  | Oferecer produtos licenciados   |             |   |   |       |   |   |   |        |   |    |           |         |
| 6  | Espaço ocupado pelo produto na loja   |             |   |   |       |   |   |   |        |   |    |           |         |
| 7  | Maneja de produtos oferecidos   |             |   |   |       |   |   |   |        |   |    |           |         |
| 8  | Variedade de produtos oferecidos  |             |   |   |       |   |   |   |        |   |    |           |         |
| 9  | Agilidade na resolução de problemas   |             |   |   |       |   |   |   |        |   |    |           |         |
| 10 | Receber informações antecipadas sobre andamento dos pedidos   |             |   |   |       |   |   |   |        |   |    |           |         |
| 11 | Capacidade do fornecedor responder a dúvidas do cliente sobre embalagem, frete, pagamento, prazos, etc. |             |   |   |       |   |   |   |        |   |    |           |         |
| 12 | Exposição de um erro/diálogo com defeito  |             |   |   |       |   |   |   |        |   |    |           |         |
| 13 | Tratamento dos representantes   |             |   |   |       |   |   |   |        |   |    |           |         |
| 14 | Habilidade do representante em providenciar assistência técnica   |             |   |   |       |   |   |   |        |   |    |           |         |
| 15 | Conhecimento do representante do produto vendido  |             |   |   |       |   |   |   |        |   |    |           |         |
| 16 | Habilidade do representante em fornecer dados aproximados de embalagem                                  |             |   |   |       |   |   |   |        |   |    |           |         |
| 17 | Autonomia dos representantes para realizar em negociações especiais                                     |             |   |   |       |   |   |   |        |   |    |           |         |
| 18 | Simpatia do representante   |             |   |   |       |   |   |   |        |   |    |           |         |
| 19 | Atenção extra a pedidos extras ou de urgência   |             |   |   |       |   |   |   |        |   |    |           |         |
| 20 | Prazo de entrega  |             |   |   |       |   |   |   |        |   |    |           |         |
| 21 | Entrega dos produtos estar de acordo com o pedido original  |             |   |   |       |   |   |   |        |   |    |           |         |
| 22 | Entregar o pedido no prazo combinado  |             |   |   |       |   |   |   |        |   |    |           |         |
| 23 | Embalagem para transporte   |             |   |   |       |   |   |   |        |   |    |           |         |
| 24 | Embalagem para exposição  |             |   |   |       |   |   |   |        |   |    |           |         |
| 25 | Custo do frete  |             |   |   |       |   |   |   |        |   |    |           |         |
| 26 | Informações adequadas nas embalagens de remessa   |             |   |   |       |   |   |   |        |   |    |           |         |
| 27 |   |             |   |   |       |   |   |   |        |   |    |           |         |
| 28 | Qualidade e limpeza das embalagens de transporte  |             |   |   |       |   |   |   |        |   |    |           |         |
| 29 | Identificação: utilidades e paletizadas   |             |   |   |       |   |   |   |        |   |    |           |         |
| 30 | Promoção de encontros para conhecer o conhecimento do cliente sobre os produtos oferecidos              |             |   |   |       |   |   |   |        |   |    |           |         |
| 31 | Contato com o fornecedor via computador   |             |   |   |       |   |   |   |        |   |    |           |         |
| 32 | Flexibilidade de política de crédito para receber clientes especiais                                    |             |   |   |       |   |   |   |        |   |    |           |         |
| 33 | Valor do pedido mínimo  |             |   |   |       |   |   |   |        |   |    |           |         |
| 34 | Participação do fabricante em feiras  |             |   |   |       |   |   |   |        |   |    |           |         |
| 35 | Acesso direto ao fornecedor   |             |   |   |       |   |   |   |        |   |    |           |         |
| 36 | Maneja de chamadas recebidas ao fornecedor  |             |   |   |       |   |   |   |        |   |    |           |         |
| 37 | Manter demonstrador nas lojas   |             |   |   |       |   |   |   |        |   |    |           |         |
| 38 | Propaganda nos veículos de comunicação  |             |   |   |       |   |   |   |        |   |    |           |         |



## ANEXO 4

## Resumo da pesquisa nacional Plaything

|    | Variável   | Importância | Satisfação |         | Desempenho |
|----|--|-------------|------------|---------|------------|
|    |  |             | Plaything  | Mercado | Relativo   |
| 1  | Inovação do produto oferecido  | 7,303       | 6,943      | 7,608   | (0,665)    |
| 2  | Desenvolvimento de produtos específicos para atender necessidades de determinados clientes | 6,841       | 6,901      | 7,162   | (0,262)    |
| 3  | Qualidade do produto   | 8,816       | 8,335      | 7,987   | 0,348      |
| 4  | Renovação dos produtos   | 7,418       | 7,000      | 7,338   | (0,338)    |
| 5  | Oferecer produtos licenciados  | 6,676       | 6,962      | 7,569   | (0,607)    |
| 6  | Espaço ocupado pelo produto na loja  | 6,927       | 6,959      | 7,163   | (0,204)    |
| 7  | Número de produtos oferecidos  | 7,595       | 7,596      | 7,696   | (0,100)    |
| 8  | Variedade de produtos oferecidos   | 7,831       | 7,631      | 7,782   | (0,151)    |
| 9  | Agilidade na resolução de problemas  | 8,341       | 7,947      | 7,257   | 0,690      |
| 10 | Receber informações antecipadas sobre o andamento do pedido                                | 7,020       | 6,943      | 6,751   | 0,192      |
| 11 | Capacidade do fornecedor responder a dúvidas do cliente                                    | 7,736       | 7,591      | 7,318   | 0,273      |
| 12 | Reposição de mercadorias com defeito   | 8,158       | 7,833      | 7,166   | 0,667      |
| 13 | Treinamento dos representantes para um bom atendimento                                     | 8,148       | 7,898      | 7,407   | 0,491      |
| 14 | Habilidade do representante em providenciar reposições                                     | 8,189       | 7,968      | 7,408   | 0,560      |
| 15 | Conhecimento do representante sobre o produto vendido                                      | 8,701       | 8,372      | 7,793   | 0,580      |
| 16 | Habilidade do representante em providenciar reposições                                     | 8,012       | 7,903      | 7,371   | 0,532      |
| 17 | Autonomia dos representantes para realizarem negociações especiais                         | 7,917       | 7,241      | 7,217   | 0,023      |
| 18 | Simpatia do representante  | 8,663       | 8,571      | 7,940   | 0,631      |
| 19 | Atendimento de pedidos extras ou de urgência   | 8,275       | 7,935      | 7,493   | 0,442      |
| 20 | Prazo de entrega   | 8,081       | 7,726      | 7,512   | 0,214      |
| 21 | Entrega dos produtos está de acordo com o pedido original                                  | 8,875       | 8,533      | 8,173   | 0,360      |

|    | original   |        |       |       |         |
|----|--|--------|-------|-------|---------|
| 22 | Entregar o pedido no prazo combinado   | 8,531  | 8,023 | 7,595 | 0,427   |
| 23 | Embalagem para transporte  | 8,332  | 8,111 | 8,009 | 0,101   |
| 24 | Embalagem para exposição   | 7,798  | 7,091 | 7,330 | (0,240) |
| 25 | Custo do frete   | 7,879  | 7,566 | 6,922 | 0,644   |
| 26 | Informações adequadas nas embalagens de remessa  | 8,057  | 7,922 | 7,607 | 0,315   |
| 27 | Qualidade e limpeza da embalagem de transporte   | 8,058  | 8,014 | 7,762 | 0,252   |
| 28 | Mercadorias unitizadas e paletizadas   | 6,906  | 7,370 | 7,198 | 0,172   |
| 29 | Promoção de encontros para melhorar o conhecimento do cliente sobre os produtos oferecidos | 6,488  | 5,657 | 6,020 | (0,364) |
| 30 | Conexão com o fornecedor via computador  | 6,561  | 6,133 | 5,970 | 0,163   |
| 31 | Flexibilidade da política de crédito para resolver situações especiais                     | 7,690  | 7,139 | 7,015 | 0,123   |
| 32 | Valor do pedido mínimo   | 6,970  | 7,118 | 7,113 | 0,005   |
| 33 | Participação do fabricante em feiras   | 7,857  | 7,931 | 7,761 | 0,170   |
| 34 | Acesso direto ao fornecedor  | 7,696  | 7,589 | 7,354 | 0,236   |
| 35 | Número de chamadas telefônicas recebidas do fabricante                                     | 6,402  | 6,513 | 6,536 | (0,022) |
| 36 | Manter demonstradores nas lojas  | 5,855  | 5,292 | 5,667 | (0,375) |
| 37 | Propaganda nos veículos de comunicação   | 6,876  | 5,273 | 6,309 | (1,035) |
|    |  | Médias | 7,392 | 7,277 | 0,115   |

ANEXO 5

Fluxograma do Processo Interno de Distribuição.

