

**ENCOMENDAS POSTAIS NO CANADÁ**

Este documento deve ser utilizado pelo tutor responsável pela discussão do caso e não deve ser distribuído aos alunos, uma vez que não contribui para a aprendizagem. A sua função é auxiliar no planejamento, na aplicação e na discussão do caso. Não está prevista uma solução de problema, mas, sim, a discussão de aspectos do caso relacionados aos objetivos de aprendizagem.

**RESUMO**

Inspirada no sucesso de uma rede de varejo de *lingeries* e roupas casuais femininas, Linda King adaptou esse conceito para definir um novo negócio no Canadá. Para começar o negócio e tornar o nome e os produtos da empresa conhecidos, ela tem duas opções: oferecer o serviço de venda por encomenda postal ou abrir uma loja de varejo. Para a primeira alternativa, ela considerou aspectos como relação com fornecedores, produção de catálogos e serviço de atendimento ao consumidor. A segunda opção incluiu aspectos como localização e leiaute da loja, mix de produtos, promoções, além de relação com fornecedores e serviço de atendimento ao consumidor. Outros aspectos, para ambas as opções, foram pesquisa de mercado, desenvolvimento do conceito, planejamento, financiamentos e implementação. Linda pode optar por uma das alternativas ou por ambas. Também há dúvida se o mercado canadense absorve uma loja de varejo e o serviço de catálogo de encomenda postal de *lingerie*.

**OBJETIVOS**

- Identificar os aspectos relevantes para a análise de um plano de negócios.
- Realizar análise financeira para avaliar a viabilidade do negócio.

**UTILIZAÇÃO**

Este caso pode ser utilizado em disciplinas que envolvam temas como empreendedorismo, plano de negócios e estratégia empresarial.

**PREPARAÇÃO DO TUTOR E DOS ALUNOS**

O(a) tutor(a) deve ler e se preparar com antecedência para os debates, buscando esclarecer qualquer dúvida que lhe ocorra, bem como o vocabulário ou os métodos específicos citados no caso. É importante estimular os alunos a fazerem uma leitura prévia do texto por meio de mensagem no fórum, pois o preparo dos alunos é vital para a riqueza dos debates. Os alunos podem buscar informações que esclareçam ou enriqueçam o caso, de modo a contribuir com a qualidade dos debates.

## QUESTÕES PARA OS ALUNOS

1. Analise as opções de Linda para entrar o mercado de vendas de lingerie. Todas as opções são viáveis?
2. Qual é o atual nível de competição neste mercado?
3. Quais as ameaças e oportunidades que podem ser identificadas a partir do conceito de encomendas postais?
4. Quais são os fatores críticos de sucesso para as opções propostas?
5. Identifique as alternativas estratégicas estabelecidas por Linda e determine a sua adequação para serem implementadas.
6. Você considera viável a ideia de Linda? Quais são os aspectos relevantes a serem analisados e de que forma é possível realizar esta análise?

## SUGESTÃO DE CONDUÇÃO DO CASO

1. Divida a turma em quatro grupos (ou dois grupos, caso a turma seja pequena).
2. Todos os grupos deverão analisar os dados apresentados no caso, discutir as questões propostas e defender um tipo de negócio, da seguinte forma:
  - a) Dois grupos deverão defender a ideia de oferecer um serviço de venda por encomenda postal.
  - b) Outros dois grupos deverão defender a ideia de abrir uma loja de varejo.
3. Após a discussão das questões, os grupos deverão apresentar suas propostas.

## ENCERRAMENTO

Após a apresentação das propostas pelos 4 grupos, a turma deve analisar os argumentos apresentados e fazer a opção pelo melhor negócio.

---

## ANÁLISE DO CASO

Linda King é uma estudante da Western Ontario Business School que desenvolveu um plano de negócio para um disciplina, mas planeja implementá-lo. Sua proposta é iniciar um negócio de varejo de lingerie e roupas casuais em Londres, Ontário (Canadá), baseado na Victoria's Secret, dos Estados Unidos. Para viabilizar a proposta, pretende começar as vendas com um catálogo de encomenda postal.

## QUESTÕES E ASPECTOS A SEREM CONSIDERADOS

- Restrição de tempo e localização para começar o negócio: em três meses, Linda irá trabalhar em tempo integral em uma firma de consultoria administrativa em Toronto.
- Investimento inicial de \$ 10.000 e uma possibilidade de obter mais \$ 65.000 em financiamento. É um valor suficiente?
- Qual o público-alvo para o negócio? Os consumidores já estão acostumados a comprar por catálogo?
- Os fornecedores potenciais estão localizados no Canadá e em Hong Kong.
- Linda pode iniciar com as encomendas postais, com uma loja de varejo e com ambas as opções.
- A distribuição será nacional ou apenas local?
- Como criar vantagem competitiva num setor de concorrência acirrada (varejo) e, além disso, como criar a “necessidade” para adquirir produtos por catálogo.
- Escolher um nome para a empresa.

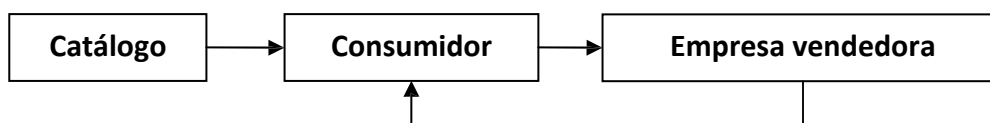
## OBJETIVOS

- A empresa precisa estar estável até Agosto, quando Linda só poderá se dedicar em tempo parcial para o negócio.
- Atingir \$ 500.000 em vendas e alcançar um retorno sobre o investimento de 15% ao longo de cinco anos.
- Minimizar o risco (Linda é avessa ao risco).

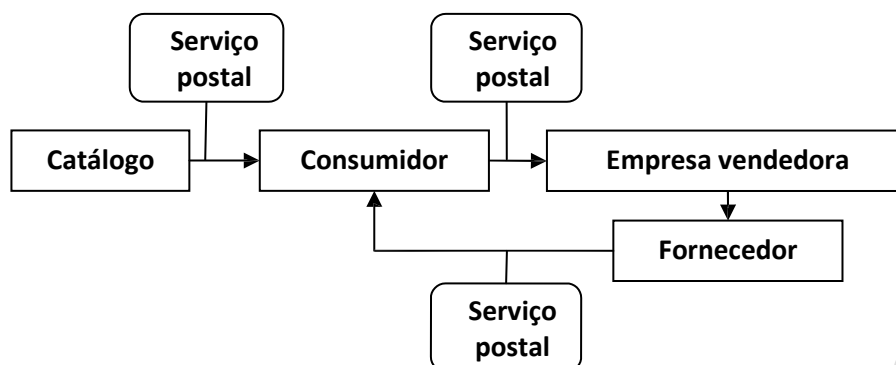
## ANÁLISE DO MERCADO DE ENCOMENDAS POSTAIS

Pode-se iniciar a discussão deste item perguntando aos alunos quem já realizou compras por catálogo (é importante diferenciar das compras pela Internet). Algumas perguntas que podem ser feitas: Como você recebeu o catálogo: recebeu no seu endereço, pegou numa loja, comprou, recebeu de um amigo? Qual foi o procedimento para a compra: preencheu um formulário, enviou pelo correio ou por email, ligou para uma central de atendimento (0800 ou não)? Quanto tempo demorou para chegar a encomenda? Houve problemas de fornecimento (produto errado ou inadequado, com defeito ou extraviado)? Qual foi a forma de pagamento?

O processo de compra e entrega, do ponto de vista do consumidor, é o seguinte:



Mas, o processo de compra e entrega, do ponto de vista da empresa vendedora, é mais complexo:



Ao considerar o serviço postal (tanto a coleta e entrega de correspondências e como de mercadorias) e o fornecedor como parte da cadeia de distribuição, a empresa vendedora precisa coordenar todo o processo. Nesta relação, devem ser considerados aspectos como custos de transporte, tempo de entrega, características de embalagem, peso e formato das mercadorias, controle do fluxo, informação sobre a situação do pedido, entre outros.

A análise sobre esta modalidade pode também incluir uma discussão sobre se serviço de atendimento deve ser 24 horas ou em horários estabelecidos, se será realizado por atendentes ou por URA (Unidade de Resposta Audível).

Finalmente, a análise sobre cadeia de distribuição deve considerar também a origem do processo:

o catálogo. Algumas questões:

- Quantos catálogos devem ser produzidos e enviados?
- O período de distribuição será sazonal?
- Quantas páginas o catálogo deverá ter?
- Haverá produção para elaborar o catálogo? Com fotografias de modelos (uma ou mais), colorido ou preto e branco, com cenários/paisagens, etc.?
- O catálogo será cobrado ou os consumidores receberão exemplares grátis?

### **ANÁLISE DO CONSUMIDOR**

A análise do consumidor pode iniciar por algum tipo de segmentação. Como não há um consumidor definido nessa fase do negócio, pode-se segmentá-lo por: consumidores que já compraram por catálogo (qualquer produto), consumidores que nunca compraram por catálogo e consumidores de lingerie e roupas casuais. Embora o primeiro segmento possa não ser comprador dos produtos de Linda, o critério mais importante é a forma utilizada para realizar as compras. Ou seja, um consumidor que tem propensão em comprar por catálogo, digamos, sapatos, é um comprador potencial de qualquer produto (veja sessão “Quem já comprou por encomenda postal” do caso).

O segundo segmento – consumidores que nunca compraram por catálogo – precisa ser conquistado. Para isso, é importante subdividir o segmento em, pelo menos, dois grupos: quem nunca teve a oportunidade de comprar por catálogo e quem não quer comprar. Para o primeiro grupo, devem-se identificar as formas usuais de compra (supermercados, lojas de departamento ou especializadas, atendimento a domicílio, etc.) e os benefícios que os consumidores teriam com o uso do catálogo. Quanto ao segundo grupo, pode haver maior resistência. Ou seja, há uma ou mais razões para não utilizar o serviço: inconveniência, incômodo, risco, etc. Neste caso, o desafio é diminuir a resistência demonstrando que o serviço proporciona maior conforto (liberdade de horário, não sair de casa) e segurança (qualidade, garantia de devolução, menor risco de compra por impulso). Desvantagens como impossibilidade de provar as roupas e tempo de espera para receber as encomendas devem ser consideradas.

Esse segmento interessa para o negócio sob outro ponto de vista: a loja de varejo. Na estratégia combinada, o consumidor avesso ao catálogo poderia ser atendido pela loja.

O terceiro segmento – compradores de lingerie e roupas casuais – pode fazer parte dos anteriores, mas foi identificado separadamente por ter outro critério para a análise: os produtos. Independente da forma de aquisição, o consumidor desse tipo de produto tem preferências com relação a modelos e marcas e provavelmente possua um “ritual” de compra.

Faça um levantamento com os alunos sobre as vantagens e desvantagens existentes na análise do consumidor, sob o ponto de vista do mercado de encomendas postais.

Segmento	Vantagens	Desvantagens
Já compraram por catálogo		
Nunca compraram por catálogo		
Consumidores de lingerie e roupas casuais		

Verifique se as vantagens apontadas para as encomendas postais podem ser identificadas como desvantagens para a opção de loja de varejo, e vice-versa. Esta análise deve revelar, sob a perspectiva do consumidor, se as opções são excludentes ou podem ser combinadas.

## ANÁLISE DAS ALTERNATIVAS

A análise das alternativas é baseada em informações fornecidas no caso e em estimativas a partir destas. Em relação às estimativas, pode-se alterá-las e discutir que impactos causarão, podendo assim explorar mais cada opção.

## ALTERNATIVA 1 – ENCOMENDAS POSTAIS

Custos fixos	Valor (\$)
Computador e banco de dados (depreciação: 1.500 / 5 anos)	300,00
Salários	
- Tempo integral (um empregado)	18.000,00
- Tempo parcial (2 empregados x 30 horas x 50 semanas x \$ 7,00/hora)	21.000,00
Catálogo (2.000 unidades)	
- Lista de endereços (custo estimado: 3.000 endereços x \$ 100,00)	300,00
- Produção	4.650,00
- Distribuição (custo estimado: 1.400 cat. x \$ 0,071 + 600 cat. x \$ 0,04)*	123,40
Aluguel (\$ 400,00 x 12)	4.800,00
Secretária eletrônica (depreciação: 217,35 / 5 anos)	43,47
Serviço 1-800 (custo estimado: \$ 1.880,00 + \$ 32,00 x 45 h)	3.320,00
Investimento em publicidade (custo estimado – ver anexo 4 do caso)	15.000,00
Outras despesas	3.000,00
<b>Total</b>	<b>70.536,87</b>

\* Envio de 1.400 catálogos para distribuição nacional e 600 catálogos para distribuição em Londres.

Recursos disponíveis: \$ 65.000 (financiamento) + \$ 10.000 (recursos próprios) = \$ 75.000,00

### Ponto de equilíbrio em unidades

\$ 70.536,87 / \$ 6,89\* = 10.237 unidades

\* Contribuição média ponderada por unidade, conforme análise apresentada no anexo 1)

Estimando que cada pedido tenha em média três itens, serão necessários 3.412 consumidores para atingir o ponto de equilíbrio (10.237 / 3).

### Ponto de equilíbrio em dólares

10.237 unidades x \$ 24,98\* = \$ 255.720,26 ou

\$ 70.536,87 / 0,275\*\* = \$ 256.497,70

\* Preço médio de venda ponderado por unidade, conforme análise apresentada no anexo 1

\*\* \$ 6,89 / \$ 24,98 = 0,275 (conforme análise apresentada no anexo 1)

### Participação de mercado para atingir o ponto de equilíbrio

2.000 catálogos serão enviados para potenciais consumidores. Estimando uma média de quatro pessoas com acesso a cada catálogo, serão 8.000 leitores.

3.412 consumidores / 8.000 = 42,65 % do mercado-alvo

## ALTERNATIVA 2 – LOJA DE VAREJO

Custos fixos	Valor (\$)
Aluguel (\$ 4.375 x 12)	52.000,00
Móveis, acessórios e decoração da loja (depreciação: \$ 25.000 / 10 anos)	2.500,00
Salários (2.900,00 x 12)	34.800,00
Publicidade	15.000,00
Outras despesas	6.000,00
<b>Total</b>	<b>110.300,00</b>

### Ponto de equilíbrio em unidades

$\$ 110.300 / \$ 6,89^* = 16.009$  unidades

\* Contribuição média ponderada por unidade, conforme análise apresentada no anexo 1)

Estimando que cada pedido terá em média três itens, serão necessários 5.336 consumidores para atingir o ponto de equilíbrio (16.009 / 3).

### Ponto de equilíbrio em dólares

$16.009$  unidades x  $\$ 24,98^* = \$ 399.904,82$  ou

$\$ 110.300 / 0,275^{**} = \$ 401.090,90$

\* Preço médio de venda ponderado por unidade, conforme análise apresentada no anexo 1

\*\*  $\$ 6,89 / \$ 24,98 = 0,275$  (conforme análise apresentada no anexo 1)

Esses números são menores do que o objetivo de Linda de atingir \$ 500.000, mas estão muito acima dos \$ 150.000 estimados para o primeiro ano. A definição do ponto de equilíbrio mostra que os primeiros anos do negócio provavelmente vão gerar prejuízo.

## ALTERNATIVA 3 – ENCOMENDAS POSTAIS E LOJA DE VAREJO

Esta alternativa é apresentada no caso como “estratégias combinadas”, sugerindo a abertura da loja e do serviço de catálogo ao mesmo tempo. Poderia ser elaborada uma análise financeira para esta alternativa, a exemplo do que foi feito nas opções anteriores. Mas sugere-se que esta análise seja essencialmente qualitativa, fazendo um levantamento de prós e contras, seguindo o mesmo plano da análise do consumidor.

### DECISÃO

A análise das alternativas acima não encerra as opções sobre a decisão a ser tomada por Linda. Além das variações que podem ser realizadas a partir dessas alternativas, há a opção de não entrar no negócio. Para esta quarta alternativa, deve-se levar em conta se é uma decisão para não assumir riscos, considerando o perfil de Linda.

A escolha pelo serviço de encomendas postais deve definir: mercado alvo, fornecedores de produtos (nacionais ou estrangeiros), distribuição local ou nacional, tempo de operação, investimento em publicidade etc.

A escolha pela loja de varejo deve identificar: mercado alvo, fornecedores de produtos (nacionais ou estrangeiros), leiaute da loja, equipe de trabalho, parcerias, financiamento etc.

## Anexo 1

### Análise da margem de contribuição

	Roupas íntimas	Roupas de dormir	Roupas casuais
<b>Custo de produção</b>	\$ 12	\$ 21	\$ 31
<b>Margem</b>	42%	50%	48%
	$\$ 12 \times 1,42$	$\$ 21 \times 1,50$	$\$ 31 \times 1,48$
<b>Preço de venda</b>	\$ 17,04	\$ 31,50	\$ 45,88
	$\$ 17,04 - \$ 12$	$\$ 31,50 - \$ 21$	$\$ 45,88 - \$ 31$
<b>Contribuição bruta</b>	\$ 5,04	\$ 10,50	\$ 14,88
<b>Custos variáveis</b>			
<b>Taxas de cartão de crédito (4%)</b>	\$ 0,68	\$ 1,26	\$ 1,84
<b>Contribuição líquida</b>	\$ 4,36	\$ 9,24	\$ 13,04
<b>% contribuição</b>	60%	25%	15%
<b>Preço médio de venda ponderado</b>	$\$ 17,04 \times 60\% =$ \$ 10,22	$\$ 31,50 \times 25\% =$ \$ 7,88	$\$ 45,88 \times 15\% =$ \$ 6,88
<b>Total</b>	\$ 24,98		
<b>Contribuição média ponderada</b>	$\$ 4,36 \times 60\% =$ \$ 2,62	$\$ 9,24 \times 25\% =$ \$ 2,31	$\$ 13,04 \times 15\% =$ \$ 1,96
<b>Total</b>	\$ 6,89		