

*Fundação Instituto de Administração – FIA*

## *Estudo para Maximização da Eficiência da Distribuição de Produtos de Papelaria*



### **Turma 35**

*Antonio Peixoto Pinto de Lemos*

*Ewerson Munhoz Reis Matos*

*Márcia Cristina Teixeira*

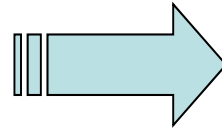
*Maria Célia Sanchez Laserna*

**Fev/2010**



# Considerações e Objetivos da Pesquisa

- ✓ Brasil: extensa área geográfica
- ✓ Infraestrutura de transporte precária
- ✓ Pulverização dos mercados de revenda



Revendas de papelaria e bazares no Brasil: 27.800 estabelecimentos

*Fonte: Nielsen 2008*

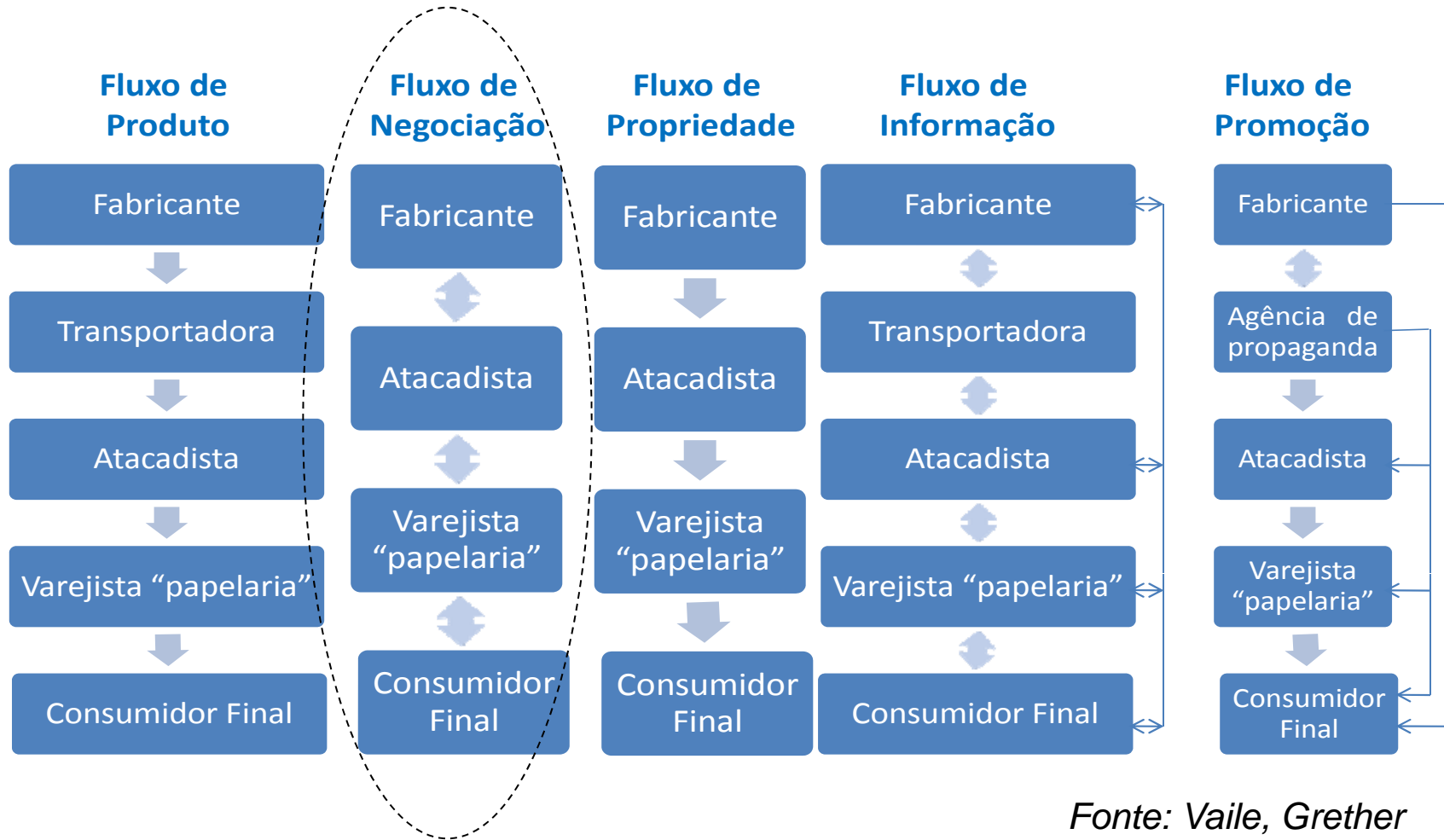
**Cobertura de mercado como um fator de diferencial competitivo das empresas de varejo.**

Propósito de melhorar a cobertura de mercado da 3M no segmento de Papelarias e Escritórios

## Objetivos

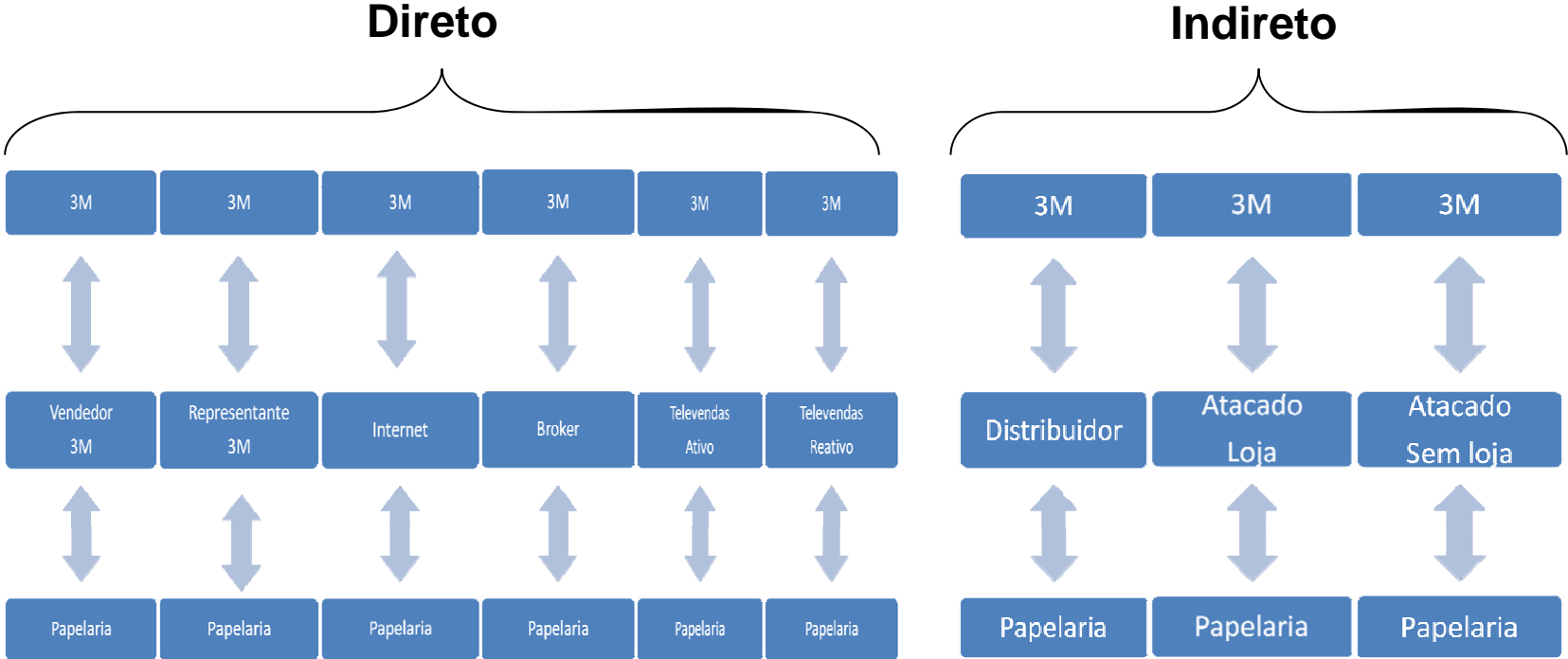
1. Levantar os possíveis modelos de atendimento da 3M para o Canal Papelaria e Bazar
2. Identificar, dentre esses modelos, o(s) melhor(es) sob o ponto de vista dos clientes (papelarias e bazares);

# Referencial Teórico



Fonte: Vaile, Grether

# Modelos de atendimento avaliados



.....

# Modelos de atendimento avaliados

Os modelos em avaliação são:

1. Modelo direto via vendedor 3M
2. Modelo direto via representante de vendas 3M
3. Modelo direto via broker.
4. Modelo direto via loja virtual (internet)
5. Modelo direto via televendas ativo
6. Modelo direto via televendas receptivo
7. Modelo indireto via atacadista com loja
8. Modelo indireto via atacadista com representante de vendas
9. Modelo indireto via distribuidor

# Racional da Pesquisa

## Teórico

Levantamento dos parâmetros de atendimento  
Agrupamento dos parâmetros

Correlação dos parâmetros com cada modelo de atendimento

## Prático

Pesquisa com papelarias e bazares para identificar parâmetros de atendimento mais relevantes

Conclusão dos modelos de atendimento preferidos pelas Papelarias e Bazares.

# Referencial Teórico

**Teórico**

**Prático**

Levantamento dos parâmetros de atendimento  
Agrupamento dos parâmetros

Correlação dos parâmetros com cada modelo de atendimento

- Pesquisas com papeterias e bazares para identificar parâmetros de atendimento mais relevantes

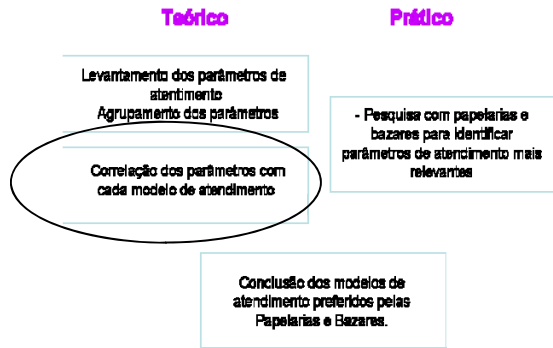
Conclusão dos modelos de atendimento preferidos pelas Papeterias e Bazares.

## Parâmetros de Atendimento

## Grupos

1	Confiabilidade Pontualidade Cumprimento de prazos acordados	Qualidade do atendimento
2	Segurança Segurança pessoal ou de bens do cliente	
3	Limpeza Asseio das instalações da operação	
4	Conforto Conforto físico do cliente oferecido pelas instalações	
5	Estética Características (das instalações/produtos) que afetam os sentidos	
6	Competência Grau de capacitação técnica da operação	
7	Simpatia Educação e cortesia no atendimento	
8	Atenção Atendimento atento	
9	Cotação Tempo para cotar preço, prazo, especificação	Disponibilidade de atendimento
10	Comunicação Clareza, riqueza, precisão e frequência da informação	
11	Horários Amplitude de horários de atendimento	Flexibilidade de atendimento
12	Robustez Manutenção do atendimento mesmo que algo dê errado	
13	Flexibilidade Habilidade de introduzir/modificar produtos economicamente	Agilidade de atendimento
14	Velocidade Acesso Tempo e facilidade para ganhar acesso à operação	
15	Atendimento Tempo para iniciar o atendimento	Qualidade do pós venda
16	Integridade Cumprimento de promessas feitas	
17	Qualidade Desempenho Características primárias do produto	Qualidade das informações técnicas
18	Conformidade Produto conforme as especificações	
19	Consistência Produto sempre conforme especificações	
20	Recursos Características acessórias do produto	
21	Durabilidade Tempo de vida útil do produto	
22	Confiabilidade Probabilidade de falha do produto no tempo	
23	Entrega Tempo para entregar o produto	Prazos de entrega
24	Entregas Habilidade de mudar datas de entrega economicamente	
25	Área Amplitude de área geográfica no qual o atendimento pode ocorrer	Valor mínimo de pedido
26	Preço/custo Custo de produzir Custo de produzir o produto	
27	Mix Habilidade de modificar o mix produzido economicamente	Centralização das compras em único fornecedor
28	Volume Habilidade de alterar volumes agregados de produção	
		Prazos de pagamento

# Referencial Teórico



	Direto					Indireto			
	Vendedor 3M	Representante 3M	Broker	Internet	Televendas ativo	Televendas receptivo	Atacadista com loja	Atacadista com representante	Distribuidor
Qualidade do atendimento	5	4	3	3	3	3	3	2	3
Disponibilidade de atendimento	4	4	4	5	4	4	4	3	3
Flexibilidade de atendimento	5	4	3	2	3	3	3	3	3
Agilidade de atendimento	5	4	5	2	3	3	2	3	3
Qualidade das informações técnicas	5	4	3	4	5	5	2	2	3
Centralização das compras em único fornecedor	1	4	4	1	1	1	5	5	4
Qualidade do pós venda	5	4	3	3	5	5	3	3	3
Prazos de entrega	3	3	5	3	3	3	5	5	5
Valor mínimo de pedido	3	3	5	3	3	3	5	5	5
Prazos de pagamento	2	2	2	2	2	2	5	5	5

*A correlação dada na matriz foi concebida a partir de uma avaliação qualitativa dos líderes de negócios de diferentes mercados da 3M, com larga experiência em modelos de atendimento.*

# A Pesquisa

- Tamanho do Universo: 27.800 estabelecimentos (Papelerias e Bazares)

	Nordeste	Sudeste	Centro-Oeste	Sul	Total
Qtde lojas entrevistadas	28	111	18	43	200
%	14%	56%	9%	22%	

- Tamanho da Amostra: 200 estabelecimentos - divididos de acordo com a segmentação real de mercado
- Intervalo de Confiança: 90%
- Erro Amostral: +/- 6%
- Coleta de Contatos: Banco de dados da Feira Escolar, lista telefônica e dados internos da 3M
- Recursos: 02 telemarketing
- Tempo: 10 dias (18 a 28 de Janeiro/2010)
- Softwares de apoio: Questimanager e Minitab

## Roteiro das perguntas:

- a) Perfil, tamanho e região geográfica do estabelecimento
- b) Aspectos de atendimento mais relevantes
- c) Modelo de atendimento preferencial

# Critérios Preferenciais de Atendimento

**Teórico**

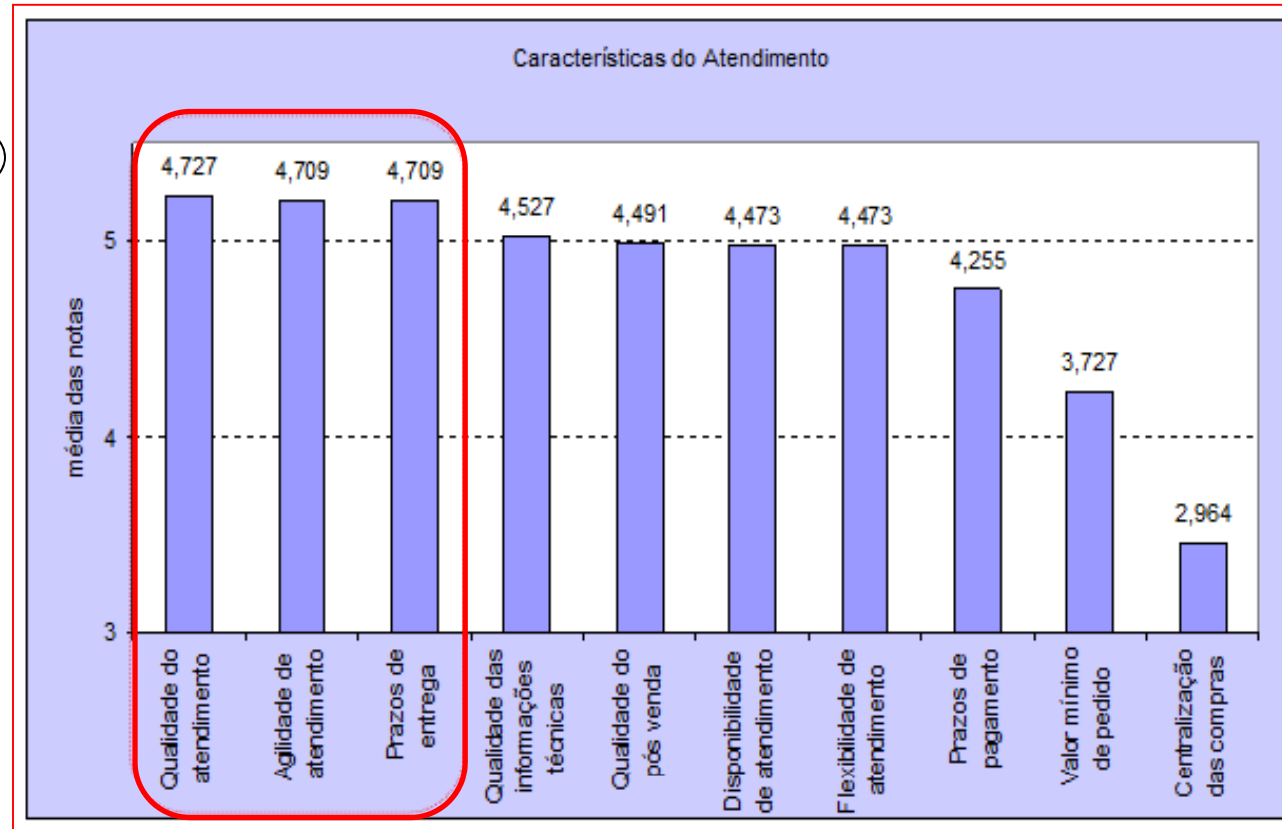
**Prático**

Levantamento dos parâmetros de atendimento  
Agrupamento dos parâmetros

Correlação dos parâmetros com cada modelo de atendimento

- Pesquisa com papelerias e bazares para identificar parâmetros de atendimento mais relevantes

Conclusão dos modelos de atendimento preferidos pelas Papelerias e Bazares.



Características do atendimento	1	2	3	4	5	Entrevistas (efetivas)
Qualidade do atendimento	0	0	7	21	171	200
Qualidade do pós venda	4	4	14	29	150	200
Qualidade das informações técnicas	0	0	18	39	143	200
Centralização das compras em único fornecedor	43	21	68	21	46	200
Disponibilidade de atendimento	4	4	11	43	139	200
Flexibilidade de atendimento	0	4	4	68	125	200
Agilidade de atendimento	0	4	4	25	168	200
Prazos de entrega	0	4	7	14	175	200
Prazos de pagamento	14	4	25	32	125	200
Valor mínimo de pedido	25	14	36	21	104	200

# Modelos Preferenciais de Atendimento

**Teórico**

**Prático**

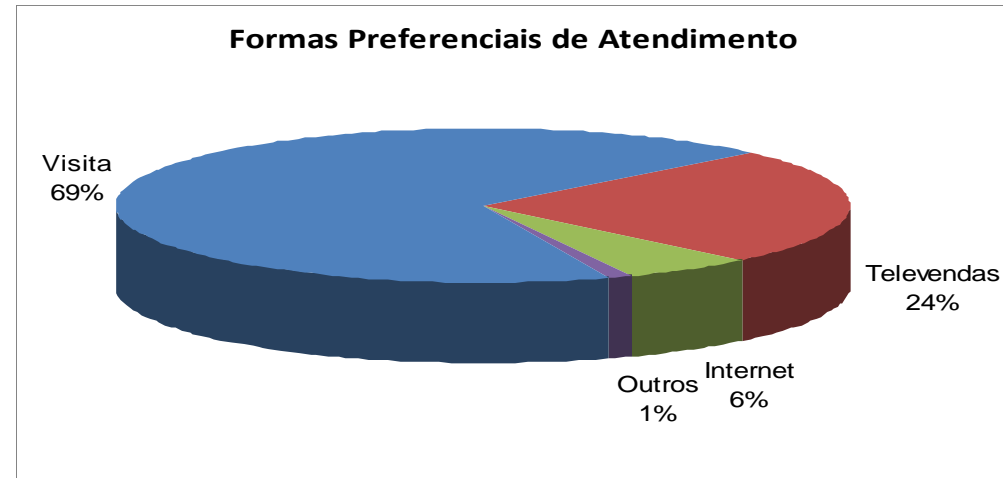
Levantamento dos parâmetros de atendimento  
Agrupamento dos parâmetros

Correlação dos parâmetros com cada modelo de atendimento

- Pesquisa com papelerias e bazares para identificar parâmetros de atendimento mais relevantes

Conclusão dos modelos de atendimento preferidos pelas Papelerias e Bazares.

Pergunta feita na Pesquisa, validando o resultado acima:



Características do Atendimento	Peso	Direto					Indireto			
		Vendedor 3M	Representante 3M	Broker	Internet	Televendas ativo	Televendas receptivo	Atacadista com loja	Atacadista com representante	Distribuidor
Qualidade do atendimento	4,727	5	4	2	2	4	4	1	1	2
Disponibilidade de atendimento	4,473	4	4	4	5	4	4	4	3	3
Flexibilidade de atendimento	4,473	5	4	3	2	3	3	3	3	3
Agilidade de atendimento	4,709	5	4	4	2	5	5	1	2	3
Qualidade das informações técnicas	4,527	5	4	3	4	5	5	2	2	3
Centralização das compras	2,964	1	4	4	1	1	1	5	5	4
Qualidade do pós venda	4,491	5	4	3	3	5	5	3	3	3
Prazos de entrega	4,709	3	3	5	3	3	3	5	5	5
Valor mínimo de pedido	3,727	3	3	5	3	3	3	5	5	5
Prazos de pagamento	4,255	2	2	2	2	2	2	5	5	4
<b>TOTAL</b>		<b>169</b>	<b>155</b>	149	119	<b>156</b>	<b>156</b>	142	142	149

# Análise Financeira dos Modelos de Atendimento

	Modelo Atual (Distribuidores / Atacadistas)	Modelo A: Vendedor + Televendas	Modelo B: Representante + Televendas
Preço Líquido	75,0	100,0	100,0
Despesas Equip. Vendas	2,0%	12,0%	4,5%
Despesa Frete	2,0%	4,6%	7,0%
Despesa Televendas	0,0%	2,0%	2,5%
Preço Líquido sem despesas: Vendas/Frete/Televendas	72,0	81,4	86,0
Variação x Modelo Atual		13,1%	19,4%
<b>Preço com Impostos</b>			
Preço Líquido	75,0	100,0	100,0
Preço com Impostos	108,9	145,2	145,2
Markup Canal	35,0%	0,0%	0,0%
Preço p/ Consumidor Final	147,0	145,2	145,2
Variação x Modelo Atual		-1,2%	-1,2%

# Conclusões

**Modelo Híbrido de Atendimento DIRETO : Vendedor ou Representantes e Televendas:**

- **Vendedor 3M + Televendas - Capitais (60% do mercado)**
- **Representante 3M + Televendas – Interior (40% do mercado)**

**Implementação dos modelos numa região PILOTO, de menor importância, com o intuito de analisar:**

- **Nível de satisfação das papelarias com os novos modelos (comparando aos praticados no mercado)**
- **Melhoria da cobertura de mercado: aumento das vendas**
- **Custo de atendimento atual x modelos propostos**

*Obrigada !!*

