



Diego Peres dos Santos

**Impactos das estratégias no desempenho dos
pontos de venda: o caso de uma operadora
brasileira de telefonia móvel**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof° Jorge Ferreira da Silva.

Rio de Janeiro

Abril de 2015



Diego Peres dos Santos

**Impactos das estratégias no desempenho dos pontos de
venda: o caso de uma operadora brasileira de
telefonia móvel**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof. Jorge Ferreira da Silva

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Marcos Cohen

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof. Augusto Cesar Arenaro e Mello Dias

Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

Prof^a. Mônica Herz

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 15 de abril de 2015

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

Diego Peres dos Santos

Possui graduação em Administração pela UFRJ (Universidade Federal do Rio de Janeiro) em 2009 e Mestrado profissional em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (2015). Trabalha na Área de Telecomunicações, atuando na Área comercial de uma grande operadora de telefonia móvel brasileira.

dos Santos, Diego Peres

Impactos das estratégias no desempenho dos pontos de venda: o caso de uma operadora brasileira de telefonia móvel / Diego Peres dos Santos; orientador: Jorge Ferreira da Silva. – 2015.

112 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2015.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Estratégia. 3. Estratégias competitivas. 4. Desempenho. 5. Lojas terceirizadas. 6. Operadora de telefonia móvel. I. da Silva, Jorge Ferreira. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Para meus pais, Avelino e Silvana, meu
irmão, Guilherme e minha namorada, Ana
Luise por todo amor e apoio.

Agradecimentos

Agradeço ao meu pai e à minha mãe, Avelino Pereira dos Santos Júnior e Silvana Gil Peres dos Santos, pelo amor, apoio, ensinamentos e companheirismo. Vocês são meu guia e minha fonte de inspiração para a busca de todos os meus sonhos. Obrigado por tudo!

Agradeço ao meu irmão, Guilherme Peres dos Santos. Sua amizade em todas as fases da minha vida é de extrema importância.

Agradeço à minha namorada Ana Luise Hofner Magalhães Eleutério, pelo amor, paciência, carinho e motivação que me deu durante toda a realização desse trabalho. Obrigado por me entender e apoiar meus sonhos!

Agradeço ao meu orientador, prof. Jorge Ferreira da Silva, por todos os ensinamentos durante todo esse curso. Sua contribuição foi de extrema importância para esse trabalho e, principalmente, para toda minha vida.

Agradeço ao prof. Marcos Cohen e ao prof. Augusto Cesar Arenaro e Mello Dias por gentilmente aceitarem participar da banca avaliadora.

Agradeço aos meus colegas de mestrado que, durante todo esse curso, se mostraram unidos e capazes de transformar cada momento em algo único. Em especial meus dois grandes amigos: Vinícius Lopes da Cunha e José Rodrigues Júnior. Não posso esquecer do Luiz, que sempre apareceu nos momentos mais importantes e que, sem ele, não conseguiríamos concluir essa etapa em nossas vidas.

Agradeço à TIM Brasil e ao canal de vendas *Premium*, que me possibilitaram realizar esse trabalho. Além de me concederem as informações necessárias, também, as opiniões e tempo de suas equipes. Em especial agradeço ao Eduardo Rodrigues James, Maria Fernanda Pereira de Godoy, Graciela Berlezi, Eduarda Hartmann De Miranda e Andressa Miranda da Silva Marra, que me ajudaram nas etapas cruciais, sem eles nada poderia ter sido feito.

Agradeço a todos os meus amigos que me apoiaram, acalmaram e me deram força para focar e concluir esse trabalho. Importante citar: Bruno Miranda Mendes, Thainá Braga Barrozo dos Santos e Jaqueline dos Santos Valpaços.

Resumo

dos Santos, Diego Peres; da Silva, Jorge Ferreira (Orientador). **Impactos das estratégias no desempenho dos pontos de venda: o caso de uma operadora brasileira de telefonia móvel**. Rio de Janeiro, 2015. 112p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este estudo tem como objetivo analisar e descrever o impacto que as diferentes estratégias adotadas por lojas físicas terceirizadas de uma grande operadora brasileira de telefonia móvel tiveram sobre seus desempenhos de mercado. A pesquisa envolveu 102 lojas do segmento Premium (46,1% do total do canal) com meta diferente de zero no período de análise de desempenho (seis meses de 2014). Foram consideradas 41 variáveis, associadas aos espaços conexos de estratégia, ambiente e desempenho, parte delas disponível no banco de dados da operadora, outra parte obtida por meio de *survey* com os gerentes das lojas. A análise multivariada dos dados aplicou análise de fatores, análise de cluster (hierárquica e *k-means*) e MANOVA. As sete variáveis estratégicas obtidas após a análise de fatores foram a base para determinação, pelo uso sequencial de cluster hierárquico e *k-means*, de cinco grupos estratégicos, compreendendo lojas com perfis e desempenhos médios (medidos em volume e qualidade) diversos. O resultado validou os diferentes impactos das estratégias adotadas no desempenho das lojas, destacando-se aquelas pertencentes a grandes grupos econômicos, localizadas em centros comerciais, que em função da política de remuneração com ênfase na parte variável e consequente alto volume de vendas, acabaram por obter resultados de baixa qualidade. Por outro lado, lojas de grupos de porte médio, com bom equilíbrio entre remuneração fixa e variável e com *turnover* gerencial mais elevado, apresentaram resultados com nível superior de qualidade de vendas.

Palavras-chave

Estratégia; Estratégias competitivas; Desempenho; Lojas terceirizadas; Operadora de telefonia móvel.

Abstract

dos Santos, Diego Peres; da Silva, Jorge Ferreira (Advisor). **The impact of different strategies on the stores performance: a Brazilian mobile network operator case study**. Rio de Janeiro, 2015. 112p. MSc Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This study aims to analyze and describe the impact that different strategies adopted by outsourced physical stores of a large Brazilian mobile operator had on their market performance. The research involved 102 stores of the segment 'Premium' (46.1% of total channel) that had goals different than zero in the performance review period (six months of 2014). We considered 41 variables associated to the related areas of strategy, environment and performance, part of them available on the operator's database, while the other part was obtained through a survey with store managers. Multivariate data analysis applied factor analysis, cluster analysis (hierarchical and k-means) and MANOVA. Seven strategic variables were obtained after the factors analysis and used to determinate five strategic groups of stores. They were discovered by the sequential use of hierarchical clustering and k-means including many stores with different profiles and average performance (measured in volume and quality). The result validated the different impacts of the strategies adopted in the performance of stores, especially those belonging to large economic groups, located in shopping centers, focusing on high volume sales, which according to the remuneration policy with emphasis on the variable and consequent high volume of sales, eventually get low-quality results. On the other hand, medium-sized groups, with good balance between fixed and variable remuneration and higher store managers turnover, presented results with top-level sales quality.

Keywords

Strategy; Competitive strategies; Performance; Outsourced Retail Stores; Mobile network operator.

Sumário

1. INTRODUÇÃO	14
1.1. O problema	14
1.2. Objetivo	16
1.2.1. Objetivo Final	16
1.2.2. Objetivos intermediários	17
1.3. Delimitação do estudo	17
1.4. Relevância do Estudo	18
2. REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1. A relação entre Estratégia, Ambiente e Desempenho	19
2.2. Criação de Vantagem Competitiva	20
2.3. Desempenho e sucesso estratégico	23
2.3.1. Definindo desempenho organizacional	23
2.3.2. Mensurando desempenho organizacional	27
3. O PANORAMA DA TELEFONIA MÓVEL NO BRASIL	30
4. METODOLOGIA	39
4.1. População e amostra	39
4.2. Definição das variáveis	41
4.3. Coleta de dados	42
4.4. Caracterização da amostra	44
4.5. Tratamento dos dados	46
4.6. Métodos estatísticos	48
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	49
5.1. Análise Fatorial para redução de variáveis	49
5.1.1. Preparação para análise fatorial	49
5.1.2. Análise da Normalidade das Variáveis	51
5.1.3. Redução do Espaço Estratégico	52
5.1.4. Redução do Espaço de Desempenho	57
5.2. Formação dos Grupos Estratégicos	61
5.3. Caracterizando os grupos estratégicos	64
5.3.1. Cluster 1	65
5.3.2. Cluster 2	67
5.3.3. Cluster 3	70
5.3.4. Cluster 4	72
5.3.5. Cluster 5	74
5.3.6. Resumo da segmentação	76
5.4. Apresentação dos Desempenho dos Grupos Estratégicos	77
5.5. Interpretação dos resultados	83
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	86
6.1. Conclusão	86
6.2. Sugestões para futuras pesquisas	89
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	90
ANEXO I: Variáveis utilizadas	94

ANEXO II: Questionário utilizado na coleta de dados	99
ANEXO III: Valores das médias e resultados das variáveis de ambiente e estratégicas auxiliares	105
ANEXO IV: Estatísticas descritivas das variáveis Estratégicas e de Desempenho.	106

Lista de Tabelas

Tabela 1 – As correntes explicativas da vantagem competitiva	21
Tabela 2 – Modelo Genérico de mensuração de desempenho.....	28
Tabela 3 – Principais mercados de Celular do Mundo (milhões de aparelhos).....	30
Tabela 4 – Frequência de distribuição lojas Premium da amostra, e do total da operadora, nas regiões do país.....	44
Tabela 5 – Frequência de distribuição lojas Premium da amostra, e do total da operadora, pelo tamanho dos grupos econômicos aos quais pertencem.	45
Tabela 6 – Passo a passo para elaboração da pesquisa.	47
Tabela 7 – Matriz de variáveis (Tipo x Grupo).	49
Tabela 8 – Testes de normalidade das variáveis estratégicas e de desempenho.....	51
Tabela 9 – Matriz de correlação anti-imagem das variáveis estratégicas.	53
Tabela 10 – Matriz de componentes rotacionados das variáveis estratégicas com carga maior que 0,60.	54
Tabela 11 – Comunalidade das variáveis estratégicas com sete fatores extraídos.....	55
Tabela 12 – Matriz de componentes rotacionada (3ª rodada), completa.	56
Tabela 13 – Fatores nomeados e sua composição.....	56
Tabela 14 – Matriz de correlação anti-imagem das variáveis de desempenho (1ª rodada).	58
Tabela 15 – Matriz de correlação anti-imagem das variáveis de desempenho (2ª rodada).	59
Tabela 16 – Comunalidade das variáveis de desempenho (2ª rodada).....	59

Tabela 17 – Matriz de componentes rotacionados das variáveis de desempenho com carga maior que 0,60.	60
Tabela 18 – Fatores nomeados e sua composição.....	60
Tabela 19 – Tabela de aglomeração – Clusters hierárquicos (estágio 87 ao 101).	62
Tabela 20 – Resultado da MANOVA para os grupos estratégicos.....	63
Tabela 21 – Matriz de centroides finais dos cluster 1 a 5.	63
Tabela 22 – Análise dos clusters pelos atributos estratégicos - quartis.....	65
Tabela 23 – Segmentação final dos <i>clusters</i> gerados, com suas principais características.	77
Tabela 24 – Estatísticas de Desempenho dos 5 Grupos Estratégicos.....	78
Tabela 25 – Teste de diferença de médias ANOVA.	80
Tabela 26 – Teste <i>post-hoc</i> de <i>Bonferroni</i>	81

Lista de Figuras

Figura 1 – Modelo de Porter <i>versus</i> modelo de Hill & Deeds (neo-Austríaco).	19
Figura 2 – Modelo de Ambiente, Estratégia e Desempenho.	20
Figura 3 – Modelo de eficácia organizacional.....	24
Figura 4 – Modelo de influência no desempenho.	25
Figura 5 – Modelo tradicional de clima organizacional	26
Figura 6 – Quantidade de celulares no mundo por ano (bilhões)	30
Figura 7 – Crescimento, em 15 anos, do mercado de celulares em comparação a demais serviços de telecomunicações.....	32
Figura 8 – Porcentagem de celulares pré-pago x Total de celulares no país.....	34
Figura 9 – Total de acessos ativos e densidade (telefones/100 habitantes) na Telefonia Fixa.....	34
Figura 10 – Market Share das operadoras de telefonia móvel (SMP).....	35
Figura 11 – Evolução anual atualizada da portabilidade numérica (pedidos de portabilidade).....	37
Figura 12 – Estrutura genérica da operação Premium da operadora.....	41
Figura 13 – Representação gráfica dos centroides médios dos cinco clusters para cada atributo do espaço estratégico.	64
Figura 14 – Representação gráfica para cada atributo dos desempenhos médios dos cinco clusters estratégicos.....	80

1

INTRODUÇÃO

1.1

O problema

É extremamente difícil encontrar um mercado que possua um histórico de crescimento tão rápido quanto o de telefonia celular brasileiro. Desde a privatização da Telebrás, ocorrida em 1998, o país vive uma transformação na forma de se comunicar já que o celular vem se tornando, cada vez mais, parte do dia-a-dia das pessoas.

Por ser um mercado extremamente competitivo, onde quatro empresas dividem praticamente o país inteiro, o ‘dinamismo’ é talvez a palavra que mais se utilize ao descrevê-lo. Como cresceu muito rápido, saindo de praticamente sete milhões para mais de 270 milhões de aparelhos em apenas 15 anos (TELECO, 2014), pode-se afirmar que as operadoras encontram-se constantemente em aprendizado: seja nas suas formas de se comunicar com o cliente, nas suas ofertas de marketing ou, até mesmo, em suas estratégias comerciais.

Durante o período de crescimento, somando-se ao fato de ser um país de proporções continentais, o foco em abrir lojas e aumentar a capilaridade parece ter funcionado muito bem pois acabava por apenas preencher lacunas de cobertura de vendas que existiam nas maiores cidades brasileiras.

No entanto, com o amadurecimento do mercado, as guerras de preços vividas e com os custos cada vez mais se tornando impeditivos para o negócio, um aprofundamento no estudo estratégico para essa expansão se torna mais importante e, pode-se dizer, essencial para a sobrevivência no mercado.

A partir do momento que as lojas são vistas como representações físicas do serviço prestado, em um ambiente em que a qualidade é extremamente cobrada pelo consumidor, elas têm que estar adequadas ao público da região em que se encontram. Isso se torna mais necessário quando, além dos consumidores, há

ainda a forte pressão da agência reguladora (ANATEL¹) e de órgãos de proteção ao consumidor, como os PROCONs², em seus âmbitos estaduais, para que o atendimento e a venda sejam adequados.

Para tentar garantir esses padrões de qualidade, com uma maior possibilidade de controle e padronização de sua operação, a abertura de lojas próprias é vista como ideal, já que permite uma maior padronização não só de processos, mas também de pessoas, remuneração, treinamentos, ferramentas, estrutura física e controles. Lojas próprias ainda permitem maior velocidade na aplicação de novas decisões, já que a comunicação e a estrutura hierárquica de gestão permitem um alinhamento mais eficaz.

Ainda que estrategicamente melhor, a abertura desse tipo de loja ainda é uma operação muito cara para abranger o mercado inteiro. Os custos inerentes a alugueis, força de vendas, sistemas, manutenção, entre outros custos fixos e variáveis, acabam por limitar a possibilidade de franca expansão de lojas próprias, sob o risco de canibalizar a receita das operadoras. Por esse motivo, a terceirização (franquias) se tornou a opção mais utilizada pelas operadoras para o incremento da capilaridade e maior abrangência de vendas.

Apesar de essa opção permitir um crescimento mais barato e rápido, pode se tornar um problema na jornada em busca da qualidade, já que acaba por permitir que muitos empreendedores com dinheiro, mas pouca experiência, adentrem o negócio com o único objetivo de lucrar.

Essa inexperiência, e a forte necessidade de retornar o investimento realizado, podem gerar fraudes e/ou qualidade ruim, apenas para ganho da remuneração de vendas pelos parceiros ao atingir suas metas. Por isso, é necessário um controle rígido para evitar esse tipo de ação, que pode ser aplicado tanto na gestão, incluindo controles de indicadores e atuação direcionada, quanto nas regras de remuneração.

Portanto, as operadoras tendem também a medir suas lojas pela qualidade de suas vendas já que, por atuarem em um mercado maduro, a saída de clientes deve ser controlada, assim como a satisfação dos atuais clientes.

¹ ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações

² PROCON – Órgão de Proteção e Defesa do Consumidor

Com a inclusão de indicadores de qualidade, juntos aos indicadores de vendas e financeiros, a quantidade de variáveis que abrangem a operação de lojas no mercado de telefonia celular é tanta que se torna necessária a análise de modelos que melhor se encaixam no ambiente brasileiro e que possam ainda: reduzir custos, aumentar faturamento, melhorar performance de vendas e diminuir os indicadores negativos de qualidade.

Apesar da importância evidente da busca por esse modelo, é fácil notar que as operadoras ainda mantêm um padrão de comportamento da época do mercado em crescimento, tentando manter penetração de lojas para garantir *market share* e controlar a maior quantidade de indicadores possíveis, sem necessariamente entender quais são os principais responsáveis pelo sucesso ou insucesso de suas lojas.

Para gerar essa percepção, a pesquisa foi feita com os canais de lojas terceirizadas da segunda operadora de telefonia do país, a TIM Brasil, utilizando dados de lojas da categoria *Premium*.

Portanto, esse trabalho tenta responder a uma pergunta crucial que direciona toda a pesquisa realizada:

As diferentes decisões estratégicas aplicadas em lojas físicas terceirizadas, do segmento Premium, de uma grande operadora brasileira geram impactos no seu desempenho de mercado?

1.2

Objetivo

1.2.1

Objetivo Final

O objetivo desta dissertação é analisar e descrever o impacto que as diferentes estratégias adotadas por lojas físicas terceirizadas de uma grande operadora brasileira de telefonia móvel tiveram sobre seus desempenhos de mercado.

1.2.2

Objetivos intermediários

Esse trabalho tenta, ainda, responder a algumas questões relevantes para a evolução do pensamento estratégico no mercado estudado:

- a) Quais são as diferenças estratégicas importantes e relevantes, entre as lojas terceirizadas do segmento *Premium*, que possam influenciar em seu desempenho?
- b) Quais são as variáveis e os elementos estratégicos que mais influenciam positivamente e que deveriam ser focados pelos gestores comerciais das operadoras para o incremento de desempenho de suas lojas?
- c) Quais são as estratégias que deveriam ser evitadas a fim de garantir que as vendas realizadas garantam o volume e qualidade necessário para o crescimento sustentável da base de clientes da empresa?

Ou seja, o resultado desse trabalho vem contribuir para o entendimento das estratégias praticadas no mercado de varejo de telefonia móvel e seus resultados em termos de desempenhos (mensurados em volume de vendas e qualidade).

1.3

Delimitação do estudo

Esse estudo foi realizado em uma operadora do setor de telecomunicações brasileiro, a Tim Celular S.A.

Como o objetivo era identificar as variáveis estratégicas relevantes para o desempenho, o estudo focou no canal de vendas de lojas terceirizadas com a classificação *Premium*³(modelo franquia).

As lojas terceirizadas com classificação *Dealer* e *Small Retail* não foram consideradas na análise devido à diferente forma de atuação e objetivo, focando em venda de produtos e serviços de faixas de valores inferiores.

³ A denominação *Premium* é uma classificação interna da operadora, que abrange o fato desse tipo de loja ser obrigatoriamente semelhante às lojas próprias e realizar atendimento pós-vendas de clientes. A classificação não tem relação com o ambiente externo à loja ou público-alvo.

Além disso, em função do tempo restrito, do dinamismo do mercado e da constante mudança de classificação dos parceiros comerciais em lojas terceirizadas, o período de observação dos resultados de desempenho das lojas analisadas ficou restrito a seis meses, relativos ao período de julho a dezembro do ano de 2014. As estratégias, entretanto, são definições realizadas a médio/longo prazo pelos empreendedores proprietários das lojas, enquanto os resultados são apenas demonstração efetiva da aplicação das mesmas, já maturadas.

Por ser um estudo de estratégias de atuação, não foram considerados aspectos de gestão de pessoas, liderança, cultura e clima organizacional.

Por fim, esse trabalho analisou como desempenho apenas dados que a operadora tinha disponível, ou seja, referente às vendas que os parceiros realizam, seja em quantidade ou em qualidade. Esse trabalho não teve acesso a dados financeiros das lojas pesquisadas, como custo ou receita. Caso divulgadas, essas informações poderiam contribuir na visão de desempenho pelo lado do empreendedor.

1.4

Relevância do Estudo

O mercado de telecomunicações móvel no Brasil é muito jovem. Com seu crescimento acelerado, no entanto, as operadoras que prestam esses serviços acabaram por buscar apenas a capilarização máxima de sua rede de vendas.

Entretanto, dada a dinâmica necessária para atuação no mercado de serviços, onde há uma concorrência acirrada e os investimentos são grandes, as estratégias acabam por ser decididas de maneira pouco estudada, com tentativa e erro, em sua maioria.

Esse tipo de operação acaba por gerar erros que acabam em custos elevados, fracasso de pontos de vendas e que podem, inclusive, causar danos à a imagem da operadora devido a atendimentos mal feitos nas lojas terceirizadas. Além disso, metas acabam por não ser atingidas, sejam financeiras ou de mercado.

Portanto, um estudo que indique, quais variáveis estratégicas que, de fato, fazem diferença no desempenho das lojas, a fim de aumentar as vendas e rentabilidade, tanto para a operadora quanto para o empreendedor parceiro, é relevante devido ao seu viés prático.

2

REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é apresentada a revisão da literatura que embasou essa pesquisa, além de definições dos conceitos centrais e complementares utilizados, e os modelos para o atingimento do objetivo desse estudo.

2.1

A relação entre Estratégia, Ambiente e Desempenho

Segundo Porter (1980a) o sucesso das estratégias de uma empresa dependem, dentre outras coisas, de como ela se relaciona com o seu ambiente e que isso, de certa forma, influenciará o seu desempenho.

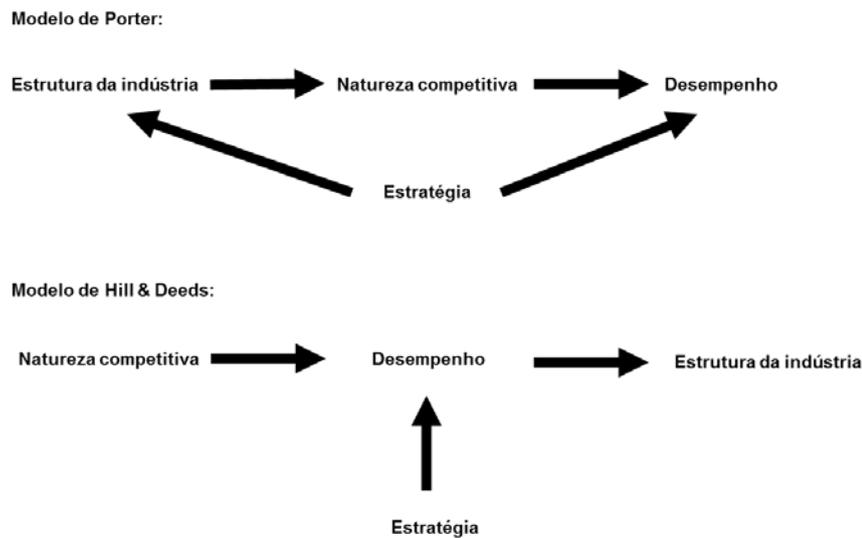


Figura 1 – Modelo de Porter *versus* modelo de Hill & Deeds (neo-Austríaco).
Fonte: Adaptado de Hill & Deeds (1996).

A Figura 1 demonstra como Hill & Deeds (1996) confrontam o pensamento de Porter, ao afirmarem que a natureza competitiva da indústria é independente e que em nada é afetada pela estratégia de uma única empresa. Entretanto, o desempenho dessa é totalmente afetado por suas decisões estratégicas, que levarão à alteração da estrutura industrial. O que ambos os modelos concordam é que,

tanto a natureza competitiva, quanto as estratégias são fatores determinantes no resultado das empresas.

Silva (1997) entretanto, propõe um modelo, conforme Figura 2, que indica que os relacionamentos entre todos os fatores podem ser bidirecionais. Isso significa dizer que não é clara a forma de como um fator influencia diretamente um ou mais, ou se suas correlações são simplesmente causais.

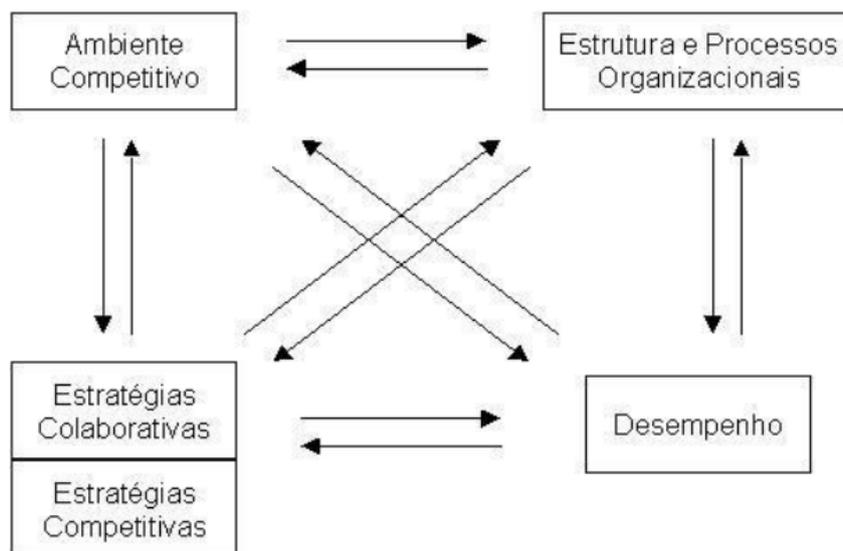


Figura 2 – Modelo de Ambiente, Estratégia e Desempenho.
Fonte: Silva (1997).

2.2

Criação de Vantagem Competitiva

A vantagem competitiva é um constructo que visa explicar os motivos para o desempenho superior de algumas empresas *vis-à-vis* outras (BRITO & VASCONCELOS, 2004). Interessante é notar que a única forma de afirmar que uma empresa possui, de fato, vantagem competitiva é justamente a obtenção de melhor desempenho.

Vasconcelos & Cyrino (2000) apontam a existência de dois grandes eixos de análise que agrupam duas correntes de pensamento sobre estratégia empresarial. Enquanto o primeiro eixo aborda visões referentes à origem da vantagem competitiva (ou seja, interna ou externa à organização), o segundo eixo aborda a concorrência, seja pela visão de que esta é estática e equilibrada, ou

dinâmica e mutável, a fim de alterar o cenário de mercado em que uma empresa se encontra.

À luz da divisão proposta de análise das teorias sobre vantagem competitiva, Vasconcelos & Cyrino (2000) propuseram a matriz da Tabela 1 representada abaixo que resume a evolução do pensamento sobre o tema.

Tabela 1 – As correntes explicativas da vantagem competitiva.

	Estrutura da Indústria Estática: equilíbrio e estrutura	Processos de mercado (<i>market process</i>) Dinâmica: mudança e incerteza
A vantagem competitiva explica-se por fatores externos (mercado, estrutura das indústrias)	1 – Análise estrutural da Indústria Organização Industrial: Modelo SCP Análise de Posicionamento (Porter)	3 – Processos de mercado Escola Austríaca (Hayek, Schumpeter)
A vantagem competitiva explica-se por fatores internos específicos à firma.	2 – Recursos e competências Teoria Baseada nos Recursos	4 – Capacidades dinâmicas Teoria das capacidades dinâmicas

Fonte: Adaptado de Vasconcelos & Cyrino (2000).

A primeira coluna da Tabela 1 é composta pela Teoria de Posicionamento Estratégico (1) e pela Teoria Baseada nos Recursos (2). Enquanto a primeira entende que a vantagem competitiva é um resultado exógeno à organização, sendo totalmente dependente de aspectos como a estrutura da indústria e dinâmica de mercado, a segunda indica que essa vantagem nasce de aspectos internos às empresas (LEITE & PORSSE, 2003). Ao primeiro dá-se o nome a uma abordagem *outside-in*, enquanto o segundo é *inside-out*.

Ainda segundo Leite e Porsse (2003), a segunda coluna é formada por teorias que abrangem dinamismo, desequilíbrio, descontinuidade e inovação, que são as teorias de Processos de Mercado (3) e das Capacidades Dinâmicas (4). A escola neo-Austríaca com sua teoria de Processo de Mercado, por exemplo, traz a ideia que, mesmo a uma demanda constante, as diferenças de cada empresa, quanto aos seus processos e rotinas, são os determinantes de seu desempenho (CARNEIRO, CAVALCANTI e SILVA, 1999). Já Vasconcelos & Cyrino (2000) afirmam que, pela teoria das capacidades dinâmicas (que aponta um enfoque privilegiado nos processos organizacionais), nem todas as competências de uma

organização são igualmente importantes para se estabelecer a vantagem competitiva, assim como a quantidade de competências em que ela pode se destacar é restrito.

Entretanto, ao se analisar os conceitos de cada uma das teorias, verifica-se que essa pesquisa tem uma maior aderência à Teoria Baseada nos Recursos. Nessa, as empresas são as protagonistas de suas vantagens diante do mercado, de maneira duradoura, através da eficácia e eficiência de suas operações (GRANT, 1991).

Nascida como um contraponto da análise externa de Porter (1980b), que descreve que uma empresa que melhor se posiciona no mercado diante de seus concorrentes tende a ter resultados melhores, a Teoria Baseada nos Recursos entende que heterogeneidade de recursos⁴ (onde diferentes empresas possuem diferentes recursos) e a não-imitabilidade dos mesmos, são os fatores que influenciam no desempenho (CARNEIRO, CAVALCANTI e SILVA, 1999). Além disso, a raridade dos recursos (disponibilidade escassa para outras firmas) e a capacidade da firma de explorá-los, através de suas condições organizacionais, são os componentes do modelo VRIO⁵ (BARNEY, 2002).

A não-imitabilidade viria a ser explicada por Barney (1991) como um dos motivos para o desempenho superior de uma empresa em relação aos seus competidores. Os melhores resultados viriam de quem possuir algo “essencial”, único e difícil de ser reproduzido pelos seus rivais. Carneiro, Cavalcanti e Silva (1999) citam ainda que são três os fatores que garantem a manutenção de vantagem competitiva real:

- 1- Os custos de aquisição e/ou desenvolvimento de recursos e capacitações necessárias;
- 2- Os benefícios que foram proporcionados pela própria vantagem, em si;
- 3- A apropriação dos benefícios pela empresa.

⁴ Recursos, segundo Carneiro, Cavalcanti e Silva (1999) “são ativos, tangíveis e intangíveis, que estejam vinculados de forma semi-permanente à empresa”. Ex: marcas, reputação, conhecimento tecnológico, etc.

⁵ VRIO é a sigla para Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização.

2.3

Desempenho e sucesso estratégico

2.3.1

Definindo desempenho organizacional

Desde muito tempo o conceito de desempenho organizacional vem sendo discutido a fim de se atingir um consenso sobre sua definição. Van de Ven (1976), por exemplo, indica que este seria um constructo complexo, que uniria e refletiria fatores e indicadores, utilizado por tomadores de decisão para analisar e entender o funcionamento de suas organizações. Nessa busca, de forma bastante pertinente, Kanter & Brinkerhoff (1981) afirmam que ao tentar incessantemente encontrar uma definição, perde-se o foco na essência da questão: Não apenas descobrir como medir, mas principalmente o que medir, utilizando algum dos diversos modelos e técnicas e unindo a estrutura, ambiente relacional e operacional da organização.

Nesse sentido, ao tentar traçar uma linha para aspectos mais relevantes na prática, Venkatraman & Ramanujam (1986) introduzem o que de fato parece importar: a busca pela melhoria de desempenho organizacional é o coração do gerenciamento estratégico. Isso porque o desempenho e sua medição seria, de fato, o ‘teste do tempo’ de qualquer estratégia aplicada em uma organização.

Entretanto, mesmo com tantas discussões sobre o que seria um conceito único de desempenho organizacional, parece que há um consenso de que este estaria muito ligado com a eficácia que, de forma geral, reflete o gerenciamento estratégico da companhia. Venkatraman & Ramanujam (1986) definem que o desempenho nos negócios seria um subconjunto de um conceito geral de “eficácia organizacional”. Em seu modelo, demonstrado na Figura 3, fica caracterizado um constructo que engloba os desempenhos operacional e financeiro da empresa.

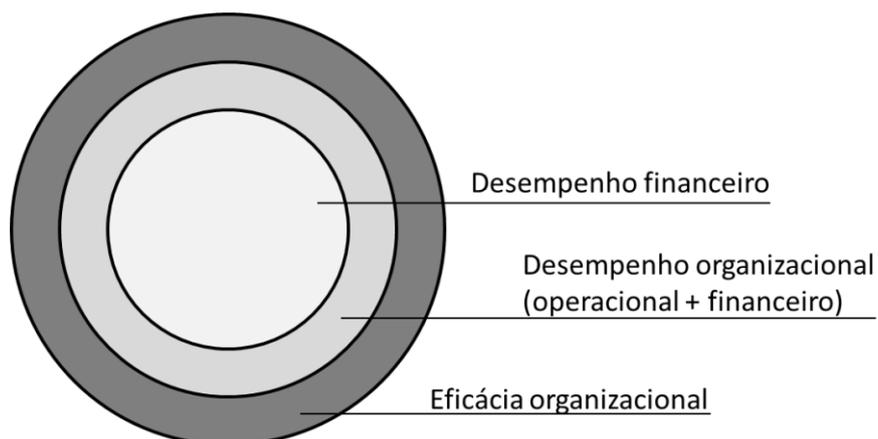


Figura 3 – Modelo de eficácia organizacional.
 Fonte: Adaptado de Venkatraman e Ramanujan (1986).

Kanter & Brinkerhoff (1981), no entanto, afirmam que seu conceito de “eficácia organizacional” seria exatamente um conceito geral, em que desempenho seria mais uma dimensão, que poderia ser dividida de três formas:

- Eficácia em tarefas ou atingimento de metas – incluindo eficiência e resultados atingidos;
- Adequação de estrutura e processos organizacionais – incluindo as características organizacionais, satisfação dos membros da companhia, motivação, comunicação, resolução de conflitos internos, entre outros; e
- Adaptação ao ambiente – incluindo flexibilidade às mudanças, aquisição de recursos, adaptação a longo-prazo e sobrevivência;

Van de Ven (1976) adota um modelo interessante na definição de como o desempenho de uma organização é afetado. Nesse, conforme Figura 4, o autor elenca alguns componentes que, de forma direta ou indireta, afetam o desempenho. Fatores ambientais, como o fluxo ou cotas de produção contratuais, afetariam a configuração estrutural da empresa (que está ligada ao tamanho da mesma) e essa unida à dificuldade e variação das tarefas, ou seja, à natureza do trabalho, afetariam o *design* da organização quanto aos seus recursos (seja na seleção ou autonomia concedida), além dos seus processos.

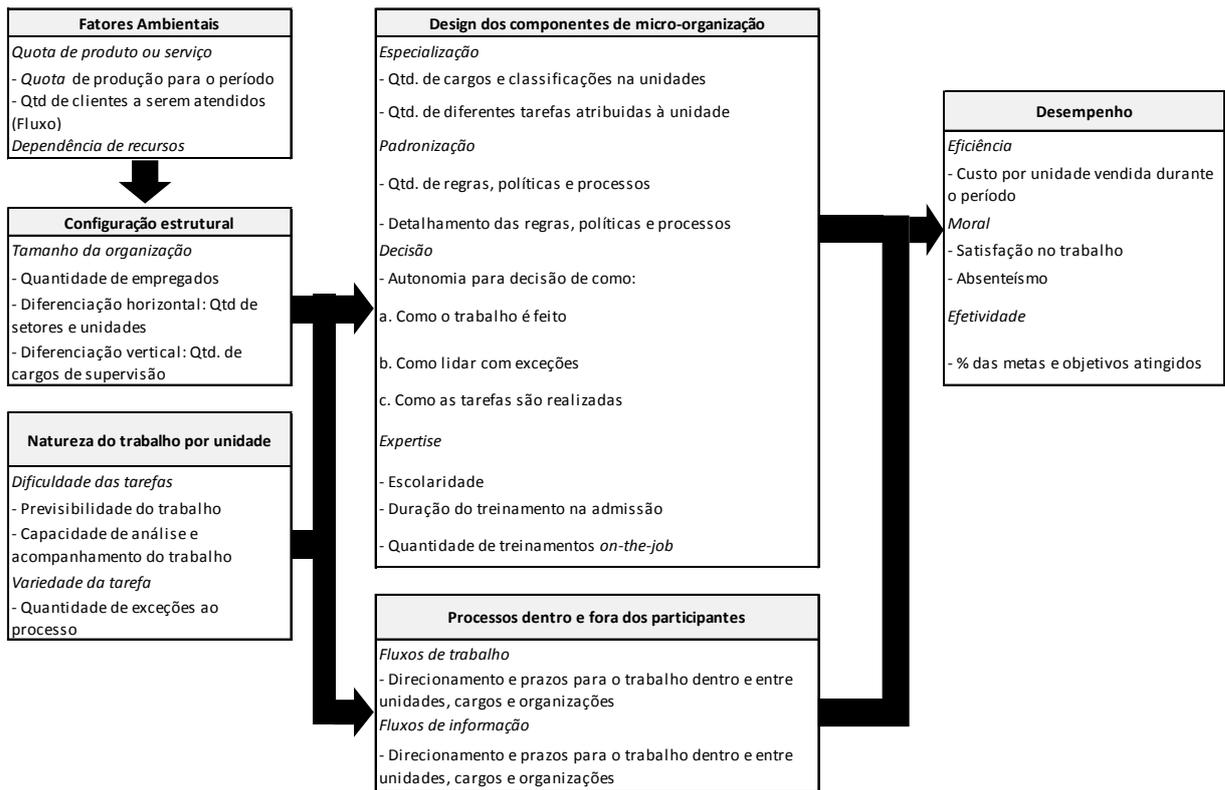


Figura 4 – Modelo de influência no desempenho.
Fonte: Adaptado de Van de Ven (1976).

Segundo esse modelo, representado na Figura 4, o conjunto de decisões estratégicas, que podem ser afetadas pelo ambiente, levariam ao melhor desempenho.

Reforçando esse modelo, Hansen & Wernerfelt (1989) propõem um outro onde, de maneira indireta, o ambiente afeta o desempenho da organização. A Figura 5 ilustra o modelo que indica, além dos fatores ambientais, um conjunto de fatores organizacionais com informações sobre a característica da equipe da empresa gerenciando alterações no clima organizacional.

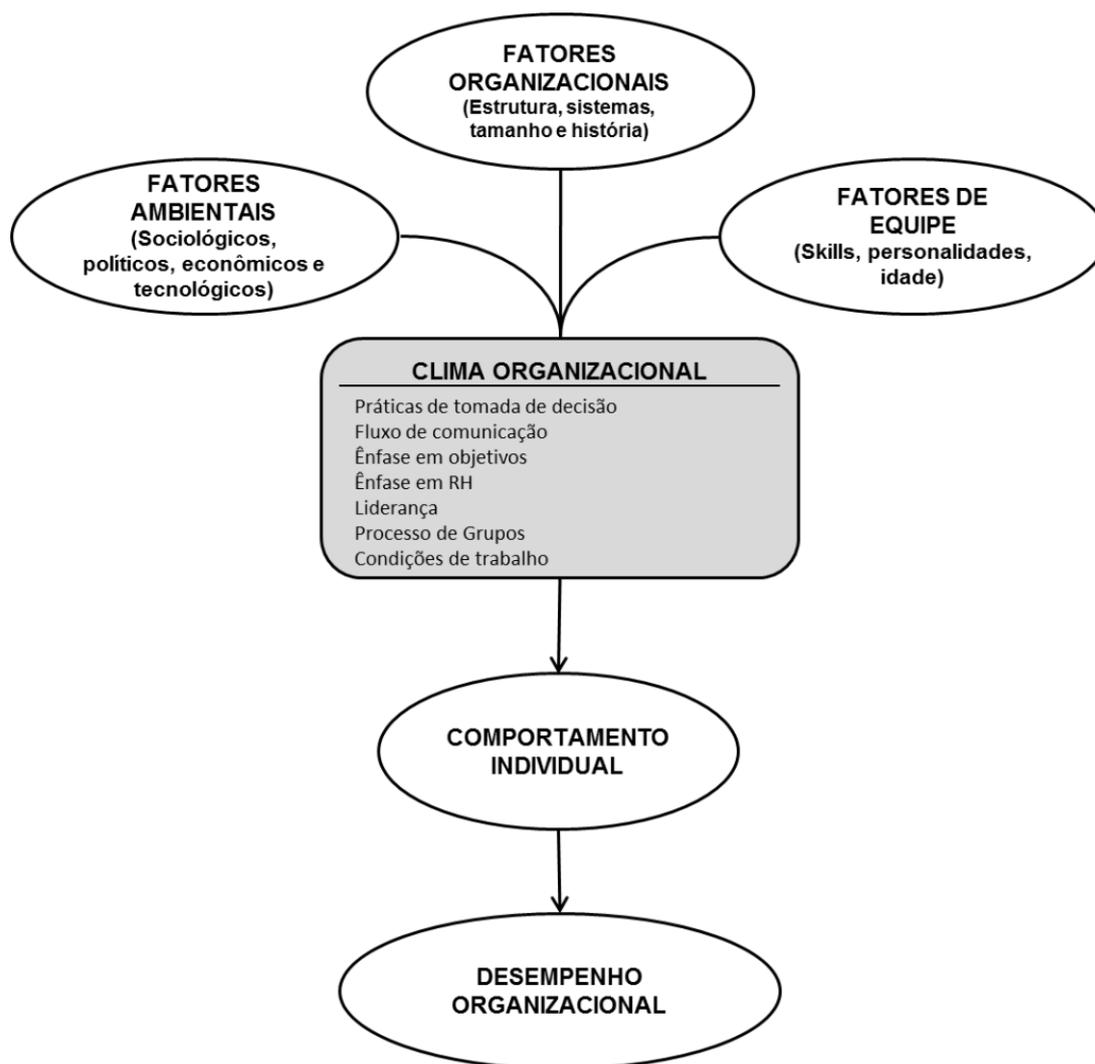


Figura 5 – Modelo tradicional de clima organizacional
 Fonte: Adaptado de Hansen & Wernerfelt (1989).

Portanto, para efeito dessa pesquisa, seguiu-se o mesmo método de pensamento descrito por Van de Ven (1976) e suportado por Hansen & Wernerfelt (1989) avaliando as variáveis estratégicas e ambientais relevantes para cada loja terceira *Premium* da operadora e seus impactos no desempenho. Por se tratarem de operações diferentes, com equipes diferentes e até CNPJs⁶ individuais, todas as lojas foram tratadas como empresas únicas e que poderiam apresentar estratégias e desempenhos distintos. A unidade de análise, portanto, é a loja.

Connolly, Conlon & Deutsch (1980) incluem, ainda, uma perspectiva em relação ao tempo, que se aplica de maneira perfeita no contexto dessa pesquisa:

⁶ Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

ações de curto prazo de uma empresa que, aparentemente, são ineficazes em termos de desempenho, podem ser parte de uma estratégia de longo prazo. Ou seja, sugerem, que nem todos os indicadores de desempenho devem ser medidos e administrados o tempo inteiro, desde que as ações façam parte de uma estratégia que envolve tempo. Essa pesquisa analisa apenas um período de desempenho e, por isso, é importante ter em mente que um resultado ruim de algum indicador pode ser uma condição pontual ou temporária e não significa, necessariamente, desempenho ruim da estratégia do grupo.

2.3.2

Mensurando desempenho organizacional

A fim de decidir o que seria analisado, junto aos profissionais da área, consultou-se na literatura o que poderia ser, de fato, considerado como um indicador confiável de desempenho. Barney (2002), afirma existirem quatro critérios que são comumente utilizados nas pesquisas: sobrevivência da empresa, a visão dos *stakeholders*, medidas contábeis simples e as ajustadas.

Carneiro *et al* (2005) traçam, através de uma extensa revisão de literatura, um apanhado de diversas medidas consideradas ao longo dos anos e pesquisas para a mensuração do desempenho organizacional e, com isso propõem um modelo genérico. Nesse, unem macro dimensões conceituais com metodológicas, conforme Tabela 2.

Tabela 2 – Modelo Genérico de mensuração de desempenho

Macrodimensões conceituais			
Ótica dos Stakeholders	Classes de Medidas	Perspectiva de referência	Orientação temporal
<ul style="list-style-type: none"> - Acionistas - Clientes - Empregados - Executivos e Gerentes - Credores - Fornecedores - Canais de distribuição - Parceiros - Sindicatos - Beneficiários de pensões - Membros do Conselho de Administração - Comunidade local - Público geral - ONG's - Governos 	<ul style="list-style-type: none"> - Contábeis-financeiras - de Clientes/de mercado - de Processos internos (eficiência e eficácia) - de Inovação e aprendizado - Sociais - Ambientais - Comportamentais / Situacionais - Gerais / Agregadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Absoluta - Relativa: <ul style="list-style-type: none"> > Média dos (principais) competidores > benchmark > outras operações da empresa > Objetivos pré-definidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Transversal/Estatística <ul style="list-style-type: none"> > passado recente, > expectativas de futuro - Longitudinal/Dinâmica: <ul style="list-style-type: none"> > mudança no passado recente, > mudança nas expectativas de futuro.

Macrodimensões metodológicas		
Nível de análise	Objetividade dos dados	Formato dos dados
<ul style="list-style-type: none"> - U.E.N - Conjunto de U.E.N.'s - Empresa - Combinação específica: Produto-mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> > fontes secundárias > auto-reportados - Subjetivos/Perceptuais (fontes primárias) <ul style="list-style-type: none"> > auto-avaliação > avaliação por competidores > avaliação por especialistas - Subjetivos/Perceptuais (fontes secundárias: <ul style="list-style-type: none"> - materials de casos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Narrativo - Qualitativo <ul style="list-style-type: none"> > Nominal > Ordinal - Quantitativo <ul style="list-style-type: none"> > de intervalo > de relação/de razão

Fonte: Adaptado de Carneiro *et al.* (2005).

Para a definição dos indicadores de desempenho, a serem utilizados nessa pesquisa, baseou-se na proposta de Matthyssens & Pauwels (1994) *apud* Carneiro (2007), de que a avaliação de sucesso de uma operação dependeria dos critérios utilizados, podendo ser financeiros e/ou não financeiros. Ou seja, para cada necessidade de pesquisa, os critérios de desempenho poderiam ser selecionados de acordo com a experiência do pesquisador ou conhecedores da área e, conseqüentemente, cada seleção alteraria os resultados de análise de estratégias que geram bom desempenho.

3

O PANORAMA DA TELEFONIA MÓVEL NO BRASIL

Do ponto de vista do Produto Interno Bruto (PIB), o Brasil é considerado a sétima maior economia mundial⁷ e no mercado de telefonia móvel o país é, também, um dos que mais possuem telefones celulares. Segundo dados da Teleco (2014b), como mostra a Tabela 3, o país é o quinto no ranking de aparelhos, perdendo apenas para países mais populosos como China, Índia e Indonésia e para a superpotência econômica: Estados Unidos.

Tabela 3 – Principais mercados de Celular do Mundo (milhões de aparelhos)

Ranking	País	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	China	461	547	641	747	859	986	1.112	1229**
2	Índia	149*	234*	347*	525	752	894	907	886
3	EUA	233	255	270	286	296	316	326	306**
4	Indonésia**	-	-	141	159	220	237	281	304
5	Brasil	100	121	152	174	203	242	262	271
6	Rússia	152	173	188	208	215	228	231	243
7	Japão	101	105	110	115	121	126	134	142

* inclui WLL.

**Fonte UIT

Nota: Valores em Milhões.

Fonte: Teleco, 2014b

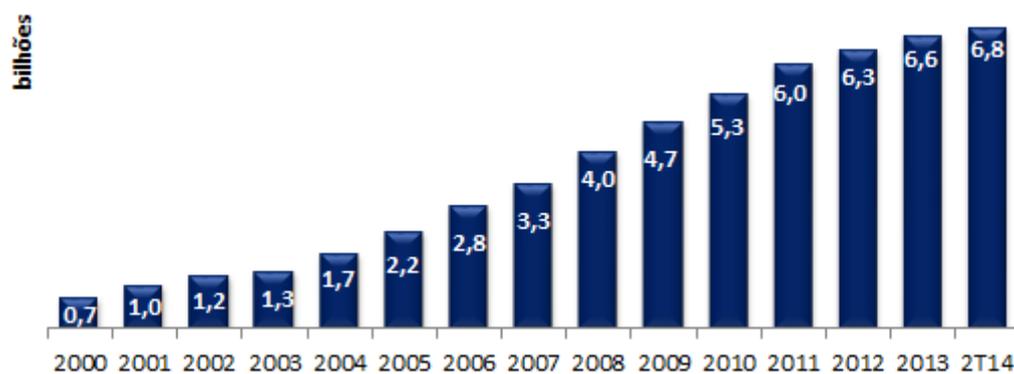


Figura 6 – Quantidade de celulares no mundo por ano (bilhões)
Fonte: Teleco, 2014b apud UIT, Wireless Intelligence e GSA/Informa

⁷ Ranking das maiores economias, pelo PIB, divulgado pelo Banco Mundial, 2014 (UOL, 2014).

Em um mundo que possui aproximadamente 6,8 bilhões de celulares, conforme Figura 6 que apresenta dados até o segundo trimestre de 2014, um total de 271 milhões parece modesto (o que significaria 3,47% do total mundial), mas vale lembrar que o país realmente começou a implementar suas redes, mercadologicamente falando, a partir de 1998 com a privatização da Telebrás (TATSCH, 2003).

De 1972 a 1998 a Telebrás foi uma empresa-*holding* estatal, que controlava uma rede de 27 operadoras regionais e a Embratel, que prestava o serviço de transporte de chamadas de longa distância nacional e internacional (TATSCH, 2003).

O sistema Telebrás oferecia tanto os serviços de telefonia convencional fixa e móvel, como os de longa distância, telefonia pública, transmissão de dados, entre outros. Segundo Tatsch (2003), quando foi privatizado, o sistema operava 21 milhões de terminais, dos quais aproximadamente 17 milhões eram de acesso fixo e 4 milhões de acesso móvel. Ou seja, em menos de 11 anos após sua privatização a telefonia móvel teve um crescimento, se calculado de maneira linear, em torno de 3.766%.

Esse crescimento tem sido tão grande que nem de perto é acompanhado pelos demais serviços de telecomunicações. No gráfico da Figura 7, recolhendo mais alguns dados da Teleco (2014a), é possível ver o crescimento dos celulares em comparação à telefonia fixa, internet banda larga e serviço de TV por assinatura, no mesmo período de 1998 até 2008.

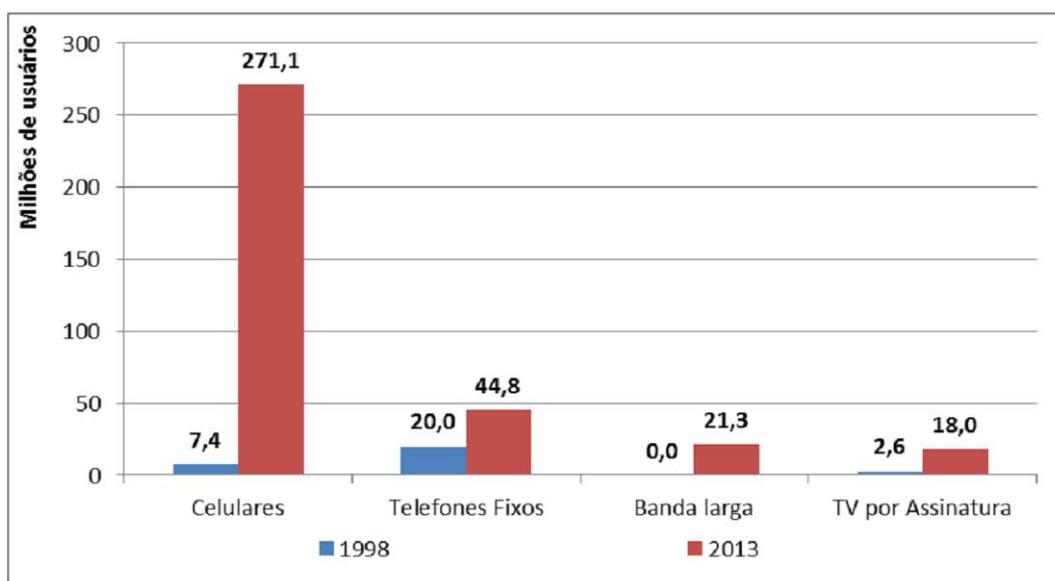


Figura 7 – Crescimento, em 15 anos, do mercado de celulares em comparação a demais serviços de telecomunicações.

Fonte: Teleco, 2014a.

Os investimentos que foram feitos no setor podem ajudar a explicar estes números. Segundo alguns dados da TELEBRASIL (2014), após o marco de 1998, os investimentos em telecomunicações no país passaram, aproximadamente, de R\$ 7 bilhões anuais para R\$ 12,3 bilhões no mesmo ano e, em 2013, já haviam chegado a R\$ 29,3 bilhões. A participação do setor no Produto Interno Bruto (PIB) nacional passou dos 2%, no momento da privatização, para 4,7% em 2013.

O mais interessante de se observar nesse fenômeno que aconteceu no Brasil é que, apesar de a telefonia não ser um serviço de baixo custo, a quantidade de usuários continua a crescer. Segundo Reuters (2013), numa pesquisa recente realizada pela UIT (União Internacional de Telecomunicações), foi levantado que o consumidor brasileiro é o que paga mais caro para ter acesso aos serviços móveis numa lista de 157 países. Um dos motivos associados a esse fato seria a alta carga tributária brasileira para os serviços de telefonia.

“Esta é a segunda maior carga tributária do mundo (mais que o dobro da terceira colocada) incidente sobre o valor pago pelo usuário de serviços de telecomunicações. Em 2012, os tributos atingiram a mais alta taxa da história em um ano: 46,3% incidente sobre o valor tarifado pelo serviço prestado.” (TELEBRASIL, 2014)

A tributação é crescente a cada ano, chegou a 43,2% do total da receita líquida em 2013 se considerarmos dados da telefonia fixa e móvel

(TELEBRASIL, 2014). Grande parte desta tributação é devido ao ICMS, que pode representar de 25% a 35% da receita bruta, dependendo do estado.

Esta carga de impostos para a comunicação móvel é equivalente à tributação de bens de luxo e bebidas, embarcações de esporte e de recreio, cigarros, charutos e cigarrilhas, e armas e munições. Ainda é imensamente superior à tributação de bens duráveis (18%) ou à de outros serviços básicos, como o de energia elétrica (12%). (TELEBRASIL, 2014)

Talvez por este motivo que o ARPU (*Average revenue per user*), do inglês Receita média por usuário, do País seja um dos mais baixos do mundo. Segundo dados da Fundação Getúlio Vargas (2009), em 2008 o ARPU brasileiro estava na casa dos US\$ 25,00 (vinte e cinco dólares), enquanto países como Japão, Irlanda e Canadá ultrapassavam os US\$ 50,00 (cinquenta dólares).

O que justificaria esse crescimento, no entanto, é que além da comodidade, o consumidor de acessos móveis tem alguns incentivos, o que compensa o valor pago nas chamadas. Em primeiro lugar, devido à ‘guerra’ das operadoras existentes no país, o usuário é gratificado com muitos descontos nos aparelhos celulares, que vêm cada vez mais sofisticados em *design* e funcionalidades, que faz com que o celular se torne um item social indispensável.

Em segundo lugar, a existência da modalidade pré-paga⁸ de telefonia móvel é o que, de fato, alimentou todo este *boom* no mercado. Segundo a ANATEL, em dados divulgados pelo TELECO (2014a), o mercado pré-pago no Brasil corresponde atualmente a 78,0% do total de linhas. No gráfico da Figura 8 é possível ver, ano a ano, o crescimento desta modalidade contra a quantidade total de linhas no país.

⁸ Em planos de serviço com a modalidade pré-paga, o cliente da operadora pode definir previamente quanto poderá falar. Basta efetuar recargas de valores estipulados para a sua linha e controlar seus gastos de maneira *online*. A contratação deste modo não implica necessidade de recargas em todos os meses, assim como a compra pode ser feita até em bancas de jornais, sem a necessidade de consulta aos serviços de proteção ao crédito.

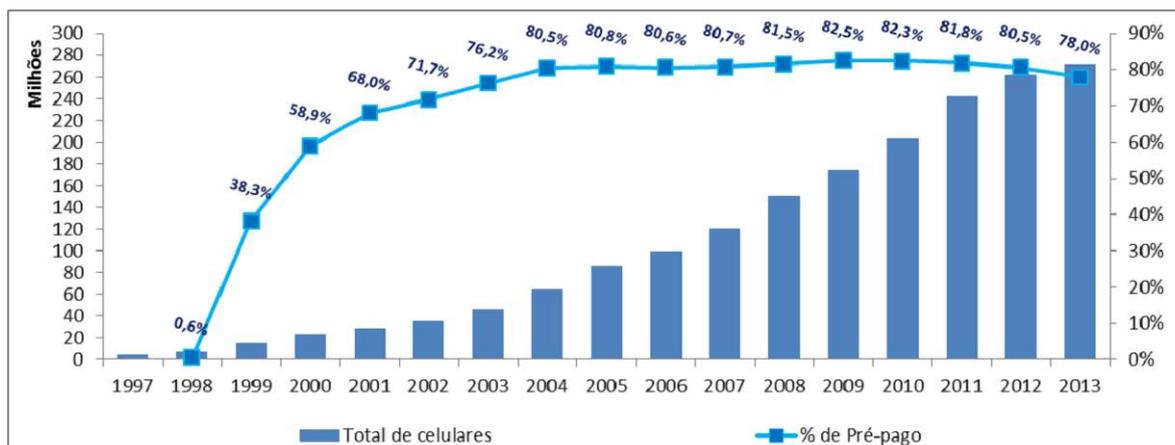


Figura 8 – Porcentagem de celulares pré-pago x Total de celulares no país.
Fonte: TELECO, 2014.

Devido a esse crescimento acentuado, os telefones fixos acabaram perdendo muito espaço para a telefonia móvel. O total de acessos de linhas fixas é uma boa representação deste impacto, conforme Figura 9. A TELEBRASIL (2014) divulgou que, de 2003 até 2013, esse tráfego sofreu uma queda de quase 10 milhões saindo de 38,1 milhões de acessos para 28,5 milhões, respectivamente.

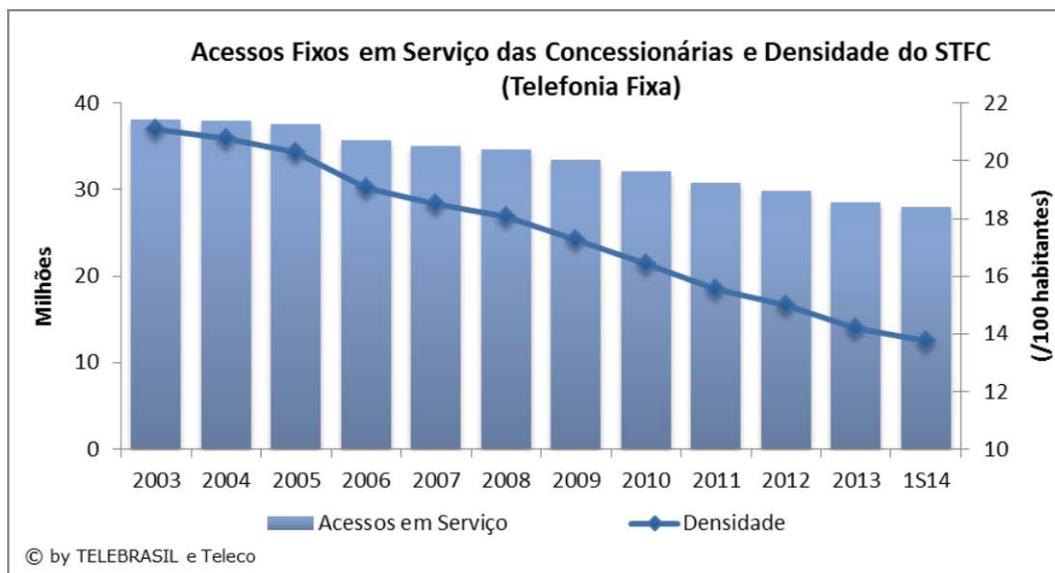


Figura 9 – Total de acessos ativos e densidade (telefones/100 habitantes) na Telefonia Fixa
Fonte: TELEBRASIL, 2014.

Todo este crescimento precisava ser organizado e regulamentado. Por este motivo, que foi criada no ano anterior à privatização, em 1997, a ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações - que seria a agência estatal autárquica com amplos poderes de regulação e fiscalização setorial (TELEBRASIL, 2014).

A ANATEL fixou vários marcos regulatórios importantes no serviço de telefonia móvel desde a sua criação. Dentre eles a mudança do SMC⁹ para o SMP¹⁰ e a criação do serviço SME¹¹.

Atualmente contamos com quatro grandes operadoras de telefonia móvel no País regulamentadas pelas resoluções do SMP, são elas (ordenadas pelo *Market Share*¹² divulgado pela ANATEL, 2014):

- VIVO – controlada pelo grupo Telefônica;
- TIM (Telecom Itália Móvel) - controlada pelo grupo Telecom Itália (objeto desse estudo);
- CLARO – controlada pelo grupo América Móvel; e
- OI – controlada pelo grupo Telemar Participações S/A.

Ainda existem mais 3 (três) operadoras que juntas somam 0,85% do *Market Share* da telefonia móvel brasileira: Algar (0,40%), Nextel (0,43%) e Sercomtel (0,02%). Outras operadoras com operações parciais somam 0,04%. O gráfico da Figura 10 resume esse cenário.

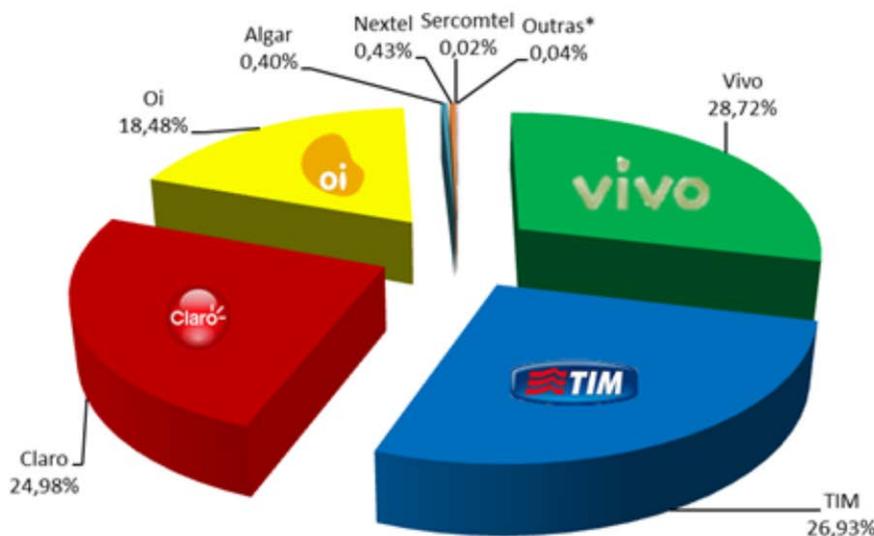


Figura 10 – Market Share das operadoras de telefonia móvel (SMP).

Fonte: Adaptado da ANATEL, 2014.

⁹ SMC (Serviço móvel celular) - Serviço de telecomunicações móvel terrestre, aberto à correspondência pública, que utiliza sistema de radiocomunicações com técnica celular.

¹⁰ SMP (Serviço Móvel Pessoal) – Criado a partir da resolução 321 regulamenta o serviço de telefonia móvel existente atualmente no Brasil.

¹¹ SME (Serviço Móvel Especializado) – Semelhante ao SMP, porém voltado para pessoas jurídicas, neste cenário a maior operadora é a Nextel.

¹² *Market Share* – Indicador da participação de cada operadora no mercado pela quantidade de terminais em sua base.

A ‘guerra’ das operadoras pelo aumento de seu *market-share* é muito benéfica, principalmente para o cliente. Para atingir a maior quantidade possível de acessos ativos em suas bases, as operadoras acabam por praticar determinadas ações de marketing que favorecem o consumidor alvo. Ações como redução de tarifas por meio de promoções especiais, concessão de bônus de minutos para novas chamadas, doação de aparelhos em troca da assinatura de um plano mensal são algumas destas ações de marketing.

As empresas não mais calculam suas tarifas pelo método de precificação por custos, onde, segundo Churchill (2000), “o preço do produto/serviço deve ser alto o bastante para cobrir os custos de produção, sejam fixos ou variáveis”. Os preços, no mercado de telecomunicação móvel, passaram a ser calculados de acordo com a concorrência, vencendo quem tiver o menor preço.

O grande problema deste tipo de mercado é que, por ser tão disputado, o consumidor brasileiro acaba por se tornar exigente tanto na qualidade do serviço prestado, quanto nas tarifas e promoções que para ele são oferecidas. Churchill (2000) diz, a partir de análise de casos, que a política de ‘preços baixos todos os dias’ acaba por alterar a percepção do cliente do real valor do produto/serviço. Desta forma, as promoções e redução de preços podem ser tornar se tornar perigosas, ao invés de uma boa ferramenta, para as próprias operadoras. As que não praticarem promoções constantes serão taxadas como praticantes de altas tarifas.

Em setembro de 2008 a ANATEL lançou a portabilidade numérica, que parecia ser uma regulamentação disruptiva. Com ela, os consumidores passaram a poder realizar trocas de operadora à vontade, sem precisar trocar o seu número de telefone. Dessa forma, um dos motivos que mantinha um cliente atrelado a uma operadora específica, que era a manutenção de seu número telefônico, deixou de existir o que, em teoria, intensificaria a concorrência.

No primeiro ano, de setembro de 2008 a agosto de 2009, foram feitos 1.826.756 pedidos de portabilidade de clientes entre as operadoras móveis (ABR Telecom, 2014). Este número representou 65% do total de portabilidades solicitadas no país, sendo os outros 35% referente à telefonia fixa. O gráfico da Figura 11 demonstra a evolução dos pedidos de portabilidade por mês, desde o início da regulamentação.

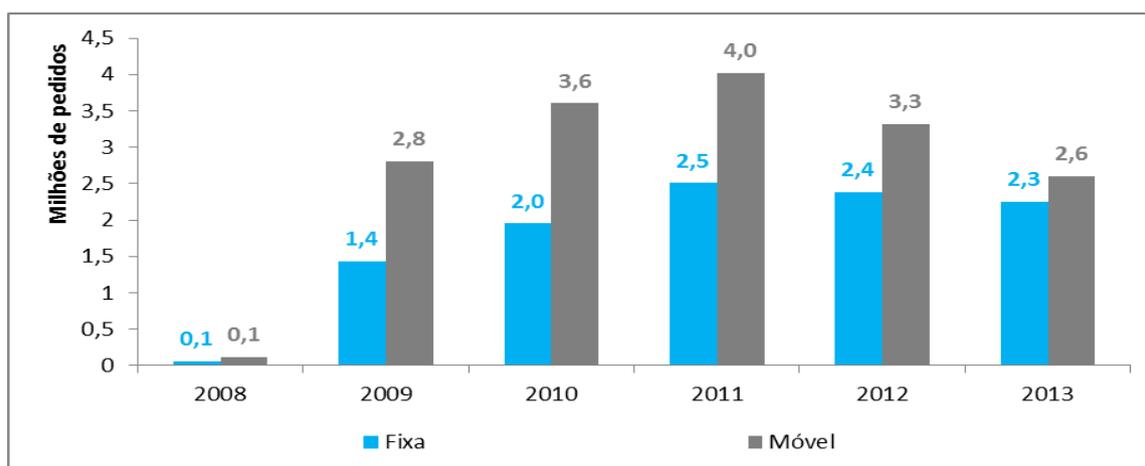


Figura 11 – Evolução anual atualizada da portabilidade numérica (pedidos de portabilidade)

Fonte: ABR TELECOM, 2014.

Pode-se observar, portanto, que a partir de 2012 os volumes de portabilidade passaram a apresentar uma estabilização, cujo total de pedidos anuais representam algo em torno de 1% do total de linhas móveis ativas. A portabilidade, portanto, apesar de ser importante aspecto a ser observado pelas operadoras, não constituiu a ameaça esperada para a concorrência.

Entretanto, no cenário atual, o foco das operadoras está em uma nova tendência: a troca de seu ‘modelo de negócio’. Esse fato acontece tanto em questões regulamentares quanto tecnológicas, e vem acompanhado o restante do mundo que passa por um momento de reestruturação.

No âmbito tecnológico, com a chegada e penetração cada vez maior de aparelhos *smartphones* com plataforma e aplicativos mais conectados e complexos e que, em 2014, chegaram a representar 54% do total da base do mercado brasileiro (TELECO, 2015), a popularização dos serviços *web* é inevitável. Dessa forma, o investimento das operadoras com a implantação das tecnologias 3G¹³ e 4G¹⁴ se torna cada vez maior, consumindo os recursos de investimento e, inclusive, gerando a necessidade de revisão das ofertas comerciais, ou seja, de sua cesta de produtos e serviços.

¹³ 3G é a terceira geração de padrões e tecnologias de telefonia móvel, substituindo o 2G, capaz de suportar um número maior de clientes de voz e dados, além de maiores taxas de dados a um custo incremental menor.

¹⁴ 4G é a sigla para a Quarta Geração de telefonia móvel que consegue prover velocidades de acesso entre 100 Mbit/s em movimento e 1 Gbit/s em repouso, mantendo uma boa qualidade de serviço.

No âmbito regulatório, o setor está vivenciando a revisão da taxa dos serviços que ainda é uma das mais altas do planeta. As tarifas de interconexão, que são cobradas entre as operadoras sempre que um cliente de uma liga para um número pertencente a outra, estão em franca redução devido a uma iniciativa da ANATEL numa tentativa de gerar redução real dos custos para o cliente final (TELECO, 2014c). Essa alteração gera uma redução inicial de receita para todas as operadoras, já que os patamares referentes às contas de interconexão sofrerão redução, até estabilização e transferência desse ‘saldo faltante’ para outras contas de receita.

Em resumo, baseado não só em todos os desafios que as operadoras têm pela frente, mas também no próprio ciclo de vida do mercado que aparenta estar atingindo um período de maturação importante, com a redução da velocidade de crescimento, as empresas têm que se diferenciar no aspecto de vendas. Esse movimento é extremamente importante, já que a política da pura conquista de *market-share* baseado em volume de vendas não garantirá base e, muito menos, receita a partir de agora.

4

METODOLOGIA

4.1

População e amostra

A operadora TIM, por atuar em nível nacional, possui uma estrutura de vendas para pessoas físicas muito capilar. Dentre todos os canais para vendas diretas, existem aqueles focados em vender serviços de baixo valor e que normalmente atuam de forma externa ou em pequenos estabelecimentos parceiros, que podem ser bancas de jornais, lojas de eletrônicos, padarias, entre outros. Outra estrutura de vendas muito utilizada é o de grandes varejistas, para a venda de serviços de entrada na modalidade pós-paga, além de difundir a distribuição de aparelhos de baixo valor.

Entretanto, como o *core* das operadoras de telefonia móvel é o de serviços pós-pago, já que trazem maior receita a longo prazo, essa pesquisa procurou focar na análise de canais com foco voltado à venda de tais serviços e, conseqüentemente, de aparelhos da categoria *high* ou *premium*, que possuem valor de compra superior. Por este motivo, foram selecionados, a princípio, os canais de lojas físicas como potenciais objetos de estudo.

As lojas físicas da operadora são divididas em dois grandes tipos: os canais de lojas terceirizadas e o de lojas próprias.

Como o intuito da pesquisa era o de obter uma análise das variáveis estratégicas que influenciam no desempenho, foi tomada a decisão de se trabalhar apenas com o primeiro tipo, visto que a existência de diferentes grupos econômicos operando os pontos de vendas, permite a observação de aplicação de diferentes estratégias, tais como remuneração, política de venda e compra de aparelhos, entre outras. Essa possibilidade não seria possível para a outra opção, já que no ambiente interno da operadora as estratégias são definidas de forma nacional no *headquarter* da empresa para aplicação em todas as regionais e, conseqüentemente, em todos os pontos de vendas sob sua gestão.

Definida a escolha das lojas terceirizadas, observou-se a segmentação de canal, praticada pela operadora, para a escolha do mais adequado para atender os objetivos definidos. O canal é dividido em:

- *Premium*, que trabalha no modelo parecido ao de franquias, mantendo o mesmo perfil de atuação das lojas próprias da TIM e focando na venda de linhas com planos de serviços de maior valor agregado (Pós-pago);
- Lojas *Dealer*, que são lojas menores, com foco em aparelhos e vendas de planos de serviços mais baratos; e
- *Small retail*, que são lojas não especializadas em telecomunicações mas que realizam a venda de alguns aparelhos TIM, assim como seus planos de serviço de menor custo.

A categoria *Premium* foi escolhida devido ao seu foco em produtos e serviços de maior valor, representando uma maior fatia percentual no *mix* de receita da operadora.

De toda a rede *Premium* da operadora, com 247 lojas, um total de 221 foram consideradas elegíveis para a pesquisa. Os critérios de elegibilidade definidos foram:

I) Utilizando-se a base de lojas que atuaram no período de seis meses de 2014, compreendidos entre julho e dezembro desse ano, foram selecionadas as lojas classificadas na categoria *Premium*, sem alteração de sua classificação durante o período. Essa característica é importante já que, a cada bimestre há uma reclassificação das lojas baseada nos seus resultados recentes, o que pode fazer com que lojas da categoria *Premium*, passem a ser consideradas como *Dealer* ou vice-versa;

II) Todas as lojas consideradas possuíam meta de vendas de serviços e/ou aparelhos em todo o período analisado; e

III) Lojas que entraram em reforma, que foram inauguradas ou descredenciadas durante o período, foram desconsiderados da análise.

Todas as 221 lojas são pertencentes a grupos econômicos, conforme ilustrado na Figura 12.

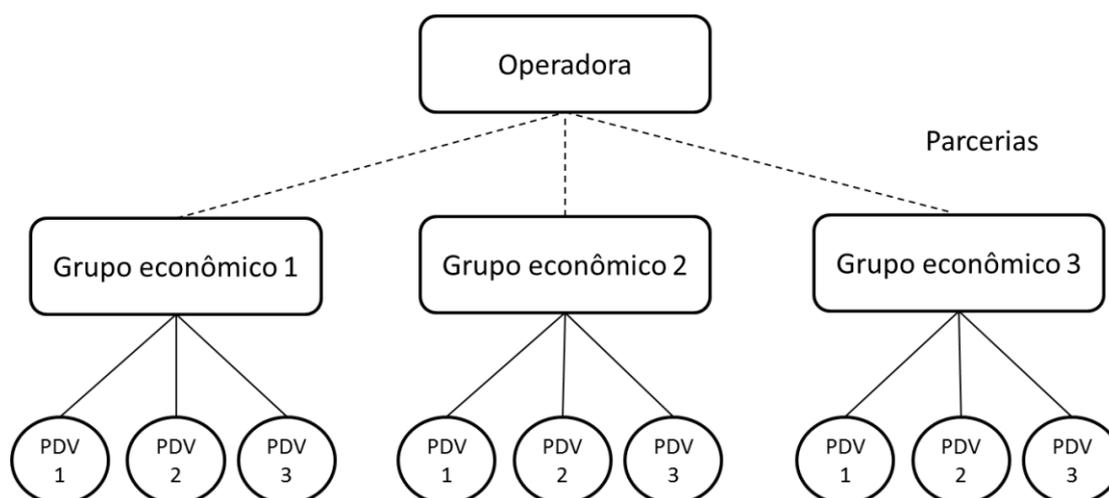


Figura 12 – Estrutura genérica da operação Premium da operadora.
Fonte: Realizado pelo autor, com base nos dados da ANATEL, 2009.

Ao todo, no total de lojas selecionadas estão envolvidos 51 diferentes grupos econômicos que, em sua maioria, tendem a aplicar estratégias semelhantes em seus diferentes pontos de vendas.

4.2

Definição das variáveis

Tendo como principal objetivo identificar que aspectos de cunho estratégico na decisão de gestão de lojas, de fato, fazem diferença no desempenho das mesmas, esse trabalho requer uma separação e classificação de variáveis muito criteriosa.

Portanto, a definição das variáveis que seriam estudadas foi feita em conjunto com a gerente representante da área de Inteligência de canais terceirizados da operadora, responsável pelo acompanhamento e controle de todos os indicadores relacionados à operação de vendas, assim como com a gerente e o diretor nacional desse canal, responsáveis pela gestão total do mesmo. Foram feitas duas reuniões para definição das variáveis necessárias para o estudo.

Em ambos os encontros, discutiu-se a inclusão de variáveis que pudessem testar informações que envolvessem a gestão da loja, sua força de vendas, sua estrutura física, forma de remuneração, ambiente em que se encontra e

composição de suas vendas, além de outras. Todas as variáveis escolhidas nesses encontros e suas definições estão presentes no Anexo I desse trabalho.

A princípio, foram definidas 41 variáveis para serem utilizadas (todas apresentadas no Anexo I). Para que a análise pudesse correr de maneira correta, sem o risco de se misturar conceitos diversos, todas elas foram divididas em três grupos dos espaços conexos de estratégia, desempenho e ambiente. Apenas após definidas suas utilizações e formas de coleta, as mesmas foram classificadas para aplicação no modelo.

A separação em grupos culminou com 17 variáveis de natureza estratégica, 11 de desempenho e as 13 restantes no grupo de ambiente.

4.3

Coleta de dados

Das variáveis definidas para o estudo, 19 estavam presentes nos bancos de dados da empresa e poderiam ser facilmente coletadas para utilização. Todas as variáveis de desempenho, por exemplo, estavam nessas bases.

A área de Inteligência de canais terceiros se responsabilizou pela consolidação dessas variáveis e as entregou na semana compreendida entre os dias 5 e 9 de janeiro de 2015.

Para as demais 22 variáveis, devido ao objetivo principal de entender as características das lojas, decidiu-se aplicar um dos métodos de pesquisa descritiva.

Segundo Gil (2006) esse tipo de pesquisa é indicado quando é necessária uma descrição das características de determinada população, ou grupo. Dentre todas as suas formas, uma das mais utilizadas e conhecidas é o *survey*.

Para Gil (2006), o *survey* é caracterizado pela interrogação direta a um grupo, que tem tamanho significativo para uma pesquisa quantitativa. Esta modalidade de pesquisa é muito vantajosa, em primeiro lugar, pela economia e rapidez de sua realização, já que por meio da aplicação de questionários é possível atingir uma grande quantidade de pessoas, em um curto espaço de tempo.

Atualmente, utilizando aplicações disponíveis na *internet* é possível realizar pesquisas rápidas com baixo custo, facilitando o trabalho dos pesquisadores e aumentando a área de atuação, já que não carece da presença física de um aplicador.

Segundo Babbie (2001) os *surveys* não devem ser confundidos com os censos, pois, apesar de serem muito semelhantes, estes analisam uma população por inteiro, enquanto aquele analisa apenas uma amostra dela.

Importante notar que uma limitação do *survey* é quanto ao futuro. Gil (2006) afirma que não é possível, por exemplo, verificar e projetar quais seriam as respostas futuras dos grupos pesquisados. O resultado da pesquisa apenas demonstra o estado atual, entregando uma fotografia da situação para uso no estudo.

Para verificar a evolução seriam necessários levantamentos do tipo painel, onde o mesmo grupo é avaliado por diversas vezes por um longo período de tempo, o que não é viável devido a necessidade de relatórios periódicos com os resultados obtidos.

Portanto, para a coleta das informações faltantes, foi escolhido o método de *survey* para investigar as características estratégicas e de ambiente nas lojas.

O instrumento de pesquisa utilizado para a coleta de dados consistiu em um questionário (vide Anexo II), aplicado de maneira auto administrada. Tal questionário foi enviado para todas as 221 lojas elegíveis, de acordo com os critérios definidos para o estudo.

O objetivo era conseguir um total de respostas suficientes para pesquisar uma amostra da população com características bem diversas, a fim de estabelecer uma estrutura mais aproximada ao total de lojas *Premium* da operadora.

Os questionários foram disponibilizados em uma plataforma virtual de pesquisa (*Qualtrics*) e seu *link* para acesso foi enviado via e-mail no dia 12 de janeiro de 2015. A plataforma foi fechada, com o total de 120 respostas disponíveis, em 26 de janeiro de 2015.

Do total de respostas, 18 tiveram que ser descartadas pois não apresentavam o campo CUSTCODE (código da loja) correto impossibilitando a identificação da loja de origem. Esse campo era essencial para o correto cruzamento das informações coletadas via questionário e as bases de dados da empresa. Portanto, após essa análise, o estudo seguiu com um total de 102 lojas.

Vale lembrar que, da forma que foi coletada, a amostra conseguida pode ser definida como uma amostra não probabilística por conveniência. Segundo Freitas *et al* (2000), esse tipo de amostragem acontece quando se utiliza as respostas daqueles participantes que estavam disponíveis para a realização da pesquisa.

Para definir a validade da pesquisa, traz-se a visão de Moscarola (1990), que ressalta a “lei dos grandes números” onde uma amostra com menos de 30

observações traria chances de se encontrar tanto valores errôneos, ou defasados com a realidade, quanto valores mais próximos. Entretanto, ele afirma que com mais de 100 observações, o alinhamento com a realidade tem chances muito maiores de acontecer, o que validaria a pesquisa.

Em resumo, foram obtidos dados relativos a 22 variáveis primárias e 19 variáveis secundárias, da amostra de 102 lojas.

4.4

Caracterização da amostra

Os 102 casos coletados e considerados válidos para o estudo foram analisados quanto à distribuição geográfica em relação ao país. Sendo a operadora atuante em todo o Brasil, distribuindo seus pontos de vendas pelas suas cinco regiões, e considerando, ainda, que a amostra deveria conter resultados de todas as regiões onde existissem lojas do tipo *Premium*, foram comparadas as frequências reais e da amostra.

Verifica-se na Tabela 4, que a maioria das lojas estão na região sudeste do país, com representação de 55,9% do total da amostra, está em linha com o do total de lojas instaladas que representam um total de 57,5% das 221 lojas (que atenderam aos critérios para a pesquisa).

Tabela 4 – Frequência de distribuição lojas Premium da amostra, e do total da operadora, nas regiões do país.

Região	Amostra			Lojas instaladas		
	Nº de casos	Porcentagem	Percentual agrupado	Nº de casos	Porcentagem	Percentual agrupado
Nordeste	22	21,6	21,6	37	16,7	16,7
Centro-Oeste	1	1,0	22,5	5	2,3	19,0
Sudeste	57	55,9	78,4	127	57,5	76,5
Sul	22	21,6	100,0	52	23,5	100,0
Total	102	100,0		221	100,0	

Fonte: Realizado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

A região Norte do país não está representada nessa tabela por não possuir lojas *Premium* instaladas até o período de conclusão desse trabalho.

Apesar da região Centro-Oeste possuir apenas uma loja na amostra analisada, verifica-se que sua representatividade frente ao total instalado é tão

pequena quanto o verificado nas respostas coletadas. Apenas 2,3% (5 pontos de vendas) são dessa região. A decisão, portanto, foi de seguir a análise de dados com essa região, mesmo que com apenas um caso.

Quanto à quantidade de lojas respondentes, analisou-se também a distribuição do tamanho dos grupos econômicos aos quais pertencem. É fácil perceber na Tabela 5, que mais da metade (55,7%) das lojas instaladas está concentrada em grupos econômicos pequenos ou médios, que possuem seis ou menos lojas em sua estrutura. A proporção da amostra é parecida, chegando a 51,0% pertencentes a grupos desse perfil.

Em ambas frequências, comparadas, percebe-se que a distribuição das lojas é parecida, tendo os grupos que possuem quatro, seis, oito e catorze lojas como os principais em termos de representatividade. Apenas os grupos com três lojas tiveram, percentualmente, uma participação na amostra menor de forma relevante. Esse ponto, entretanto, não atrapalha na análise de resultados finais.

Tabela 5 – Frequência de distribuição lojas Premium da amostra, e do total da operadora, pelo tamanho dos grupos econômicos aos quais pertencem.

Quantidade de lojas do grupo econômico	Amostra			Lojas instaladas		
	Nº de casos	Porcentagem	Percentual agrupado	Nº de casos	Porcentagem	Percentual agrupado
1	4	3,9	3,9	11	5,0	5,0
2	4	3,9	7,8	14	6,3	11,3
3	7	6,9	14,7	24	10,9	22,2
4	13	12,7	27,5	24	10,9	33,0
5	6	5,9	33,3	20	9,0	42,1
6	18	17,6	51,0	30	13,6	55,7
7	5	4,9	55,9	7	3,2	58,8
8	20	19,6	75,5	32	14,5	73,3
9	5	4,9	80,4	9	4,1	77,4
10	4	3,9	84,3	10	4,5	81,9
12	1	1,0	85,3	12	5,4	87,3
14	15	14,7	100,0	28	12,7	100,0
Total	102	100,0		221	100,0	

Fonte: Realizado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Quanto ao tipo de lojas, 74,5% das lojas incluídas na amostra eram de shopping, ou seja, com horário de funcionamento maior e mais quantidade de dias abertas do que as de rua. Além disso, lojas de rua tendem a ser menores em

tamanho e resultado bruto de vendas (medido em volume de serviços vendidos mensalmente).

4.5

Tratamento dos dados

Para se definir a técnica utilizada para essa pesquisa, foi necessário revisitar seu objetivo de entender a variação de desempenho em diferentes grupos estratégicos de lojas. Tal objetivo determina a necessidade de aplicação de técnicas de *clusterização*, com validações e comparações, entre os desempenhos e estratégias, feitas na análise multivariada, aplicando MANOVA.

Entretanto, antes da descoberta de *clusters* foi necessário reduzir a quantidade de dimensões para facilitar o entendimento, visto a grande quantidade de variáveis (41) o que complicaria muito a análise dos resultados obtidos. Essa redução foi possível a partir da aplicação da análise fatorial para os diferentes grupos de variáveis estratégicas e de desempenho.

Portanto após a seleção da amostra foram precisos vários passos para o resultado final dessa pesquisa. A Tabela 6 resume todos os procedimentos e técnicas utilizados com uma explicação breve de cada.

Tabela 6 – Passo a passo para elaboração da pesquisa.

Passo	Descrição
1 – Escolha das variáveis para análise fatorial	Seleção das variáveis, dentre as 41 coletadas, para aplicação de análise fatorial (redução de dimensões) do espaço estratégico e de desempenho.
2 – Cálculo das transformadas Z-score das variáveis selecionadas	Cálculo das transformadas Z das variáveis selecionadas buscando a distribuição de valores de forma homogênea.
3 – Análise da normalidade das variáveis	A análise da normalidade das variáveis estudadas foi feita através da utilização dos testes estatísticos <i>Kolmogorov-Smirnov</i> e <i>Shapiro-Wilk</i> .
4 – Redução do espaço estratégico	Através da análise fatorial, utilizando o método <i>Principal Components Analysis</i> e com rotação ortogonal <i>Varimax</i> , foram reduzidas as variáveis estratégicas utilizadas para análise. Para garantir a validade da técnica foram feitos testes de esfericidade (<i>Bartlett</i>) e de adequabilidade da amostra (<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>), além de se analisar as variáveis da amostra através da matriz de correlação anti-imagem.
5 – Redução do espaço de Desempenho	Através da mesma técnica de análise fatorial para a redução do espaço estratégico, foram reduzidas a quantidade de variáveis de desempenho que seriam analisadas.
6 – Cluster hierárquico	Utilização do método de <i>Cluster</i> hierárquico para definição da quantidade de grupos que, dada a amostra estudada, permite um agrupamento com uma maior similaridade, mas com diferenças observáveis entre eles.
7 – Formações dos grupos estratégicos	Utilização da técnica de <i>clusters k-means</i> para formação dos grupos estratégicos, baseando-se na quantidade de <i>clusters</i> necessárias analisada pelo método hierárquico.
8 – Caracterização dos grupos estratégicos	Através da utilização da análise multivariada (MANOVA), além de garantir que os grupos são estatisticamente diferentes entre si pelo teste de Wilks' Lambda, chegou-se ao cálculo dos centróides das variáveis estratégicas para cada <i>cluster</i> . Esses, foram utilizados para, com auxílio das médias das variáveis de ambiente, perfilar e caracterizar cada grupo estratégico encontrado.
9 – Análise de desempenhos dos grupos estratégicos	Novamente, utilizando a MANOVA e, posteriormente, a análise de variância simples (<i>Oneway ANOVA</i>), foi realizada a comparação das médias de desempenhos entre os grupos estratégicos encontrados. A diferença entre cada grupo, de forma individual, para cada uma das variáveis de desempenho foi feita utilizando-se o método <i>post hoc</i> de Bonferroni.
10 – Análise crítica e conclusão	Com o resultado obtido, foi realizada análise crítica e interpretação para entendimento do impacto das diferentes estratégias identificadas no desempenho das lojas estudadas.

Fonte: Realizado pelo autor.

4.6

Métodos estatísticos

A Tabela 6 citou, dentre os passos, a utilização de várias técnicas estatísticas robustas para a realização da pesquisa. A começar pela Análise de Cluster *k-means* que, foi utilizada para a identificação, dadas as variáveis estratégicas, de grupos homogêneos. Nessa análise, segundo Gonçalves (2006), enquanto se minimiza as variações intragrupos, as intergrupos são maximizadas, a ponto de se distinguirem entre si.

A análise multivariada (MANOVA) tem por objetivo testar, de forma simultânea, através de duas ou mais variáveis a existência e significância estatística das diferenças de médias entre os grupos analisados.

A utilização da análise de variância simples (*Oneway* ANOVA), tem por objetivo testar a veracidade da hipótese nula de que, todos os grupos, medidos por uma única variável dependente, são iguais (GONÇALVES, 2006). A rejeição dessa hipótese garante a diferença entre pelo menos dois dos *clusters* analisados.

O teste *post hoc* de *Bonferroni*, por fim, garante a análise das variações em cada grupo, com os demais, para cada variável. Com sua utilização, é possível afirmar a significância da diferença das médias entre os *clusters* testados.

5

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

5.1

Análise Fatorial para redução de variáveis

5.1.1

Preparação para análise fatorial

A primeira etapa foi a separação das variáveis quantitativas das categóricas. Esse passo se mostrou extremamente importante, já que a metodologia prevista requeria a utilização de análise fatorial exploratória para dois conjuntos de variáveis: as estratégicas e de desempenho. Para esse tipo de tratamento Hair *et al* (2006) aconselham evitar a inclusão de variáveis categóricas. Entretanto, os autores não descartam essa possibilidade, desde que as variáveis sejam transformadas em numéricas.

Dentre todas as 41 variáveis inicialmente selecionadas, verificou-se a existência de 20 do tipo categóricas. Dessas, doze eram variáveis de Ambiente, o que representava 92% do total de treze. As restantes eram do grupo estratégico, conforme demonstra a Tabela 7.

Tabela 7 – Matriz de variáveis (Tipo x Grupo).

Grupo de variáveis	Tipo de variáveis		
	Categóricas	Quantitativas	Total
Ambiente	12	1	13
Desempenho	-	11	11
Estratégica	8	9	17
Total	20	21	41

Fonte: Realizado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Ao analisar essa realidade e os objetivos da pesquisa, definiu-se que as variáveis de ambiente não passariam por análise fatorial. Essas, seriam utilizadas posteriormente como ‘suporte’ para perfilar os conglomerados de lojas gerados após o trabalho de *clusterização*.

As variáveis estratégicas categóricas, entretanto, por serem cruciais para a pesquisa foram analisadas pela sua relevância para inclusão na análise fatorial. Dentre as oito variáveis desse tipo analisadas, quatro foram consideradas menos importantes no modelo para atingir as respostas necessárias à pesquisa, sendo preservadas para uso posterior na descrição dos grupos. Todas as outras quatro foram transformadas em quantitativas para uso na análise fatorial posterior. Essa transformação foi feita atribuindo-se um número para cada faixa possível na variável.

Esse grupo, portanto, ficou com um total de 13 variáveis para a redução de dimensões, sendo quatro categoricas transformadas e nove quantitativas. Já para o de variáveis de desempenho, como não havia as do tipo categóricas, todas as onze existentes foram classificadas para uma análise fatorial.

Portanto, após análise, classificação e escolha das variáveis entre os grupos, foi decidido que duas fatoriais seriam rodadas para o modelo. A primeira seria feita para as variáveis estratégicas, enquanto a outra para o grupo de desempenho.

Para analisar se o tamanho da amostra era suficiente para ambas etapas, verificou-se a razão entre o número de casos e a quantidade de variáveis para cada grupo. Segundo Hair *et al* (2006), essa razão deve exceder cinco para um, garantindo resultados mais robustos. Em um total de 102 casos analisados, as razões para ambos os grupos ficaram próximas de 8:1 para o estratégico, e de 9:1 para o de desempenho. Todas as análises estatísticas foram realizadas utilizando o *software* SPSS versão 20.

Por possuírem valores em escalas distintas, foram calculadas as transformadas *Z-score* para todas as variáveis utilizadas.

$$z = \frac{x - \mu}{\sigma}$$

Onde:

x é o valor analisado;

σ é o desvio padrão da variável analisada;

μ é a média da população/amostra da variável analisada.

5.1.2

Análise da Normalidade das Variáveis

Foi realizada, tanto nas variáveis estratégicas, quanto nas de desempenho selecionadas, a análise da normalidade. A tabela com os testes estatísticos *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk* estão demonstrado na Tabela 8.

Tabela 8 – Testes de normalidade das variáveis estratégicas e de desempenho.

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Rua/Shopping	,460	102	,000	,565	102	,000
Qtd. de lojas da regional	,239	102	,000	,861	102	,000
Qtd. de lojas do grupo	,189	102	,000	,878	102	,000
Vendas Pós	,052	102	,200*	,983	102	,231
Vendas Controle	,106	102	,006	,931	102	,000
Vendas Web	,148	102	,000	,850	102	,000
Qualidade 60 Pós	,164	102	,000	,837	102	,000
Qualidade 60 Controle	,114	102	,002	,897	102	,000
Aparelhos Faturados	,177	102	,000	,890	102	,000
Qtd. de vendedores	,222	102	,000	,612	102	,000
BT (Subsídio)	,109	102	,005	,948	102	,001
Limite de crédito	,313	102	,000	,529	102	,000
Aparelhos Faturados	,238	102	,000	,740	102	,000
ARPU médio da loja	,114	102	,002	,919	102	,000
% Doc. Liberada	,338	102	,000	,500	102	,000
Comissão paga total	,279	102	,000	,583	102	,000
Sellin (Compra de aparelhos)	,213	102	,000	,609	102	,000
% Migração	,090	102	,042	,980	102	,133
Metragem	,092	102	,035	,959	102	,003
Posições de atendimento	,168	102	,000	,942	102	,000
Tempo de gerentes	,221	102	,000	,809	102	,000
Salário fixo	,306	102	,000	,800	102	,000
Remuneração variável	,372	102	,000	,708	102	,000
Meta/Atingimento	,069	102	,200*	,974	102	,038

Fonte: Realizado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Nos testes, é possível observar uma distribuição não-normal em todas as variáveis (a um nível de significância de 5%), exceto nas variáveis ‘Vendas Pós’ e ‘Meta/Atingimento’, grifadas na Tabela 8. Ou seja, a hipótese nula de normalidade de praticamente todas as variáveis foi rejeitada.

Silva (1997), cita que, mesmo que a normalidade das variáveis seja um pré-requisito para as análises de variância e multivariadas, os procedimentos estatísticos de Análise de Fatores e Análise de Cluster são robustos o suficiente em relação à não normalidade da distribuição das variáveis utilizadas. Da mesma forma, Silva afirma que o método MANOVA também é considerado robusto, entretanto os desvios da normalidade, nesse caso, não devem ser causados por *outliers*, mas por problemas de simetria. No Anexo IV é possível ver que esse é o caso nas variáveis analisadas.

5.1.3

Redução do Espaço Estratégico

O primeiro grupo de variáveis a ser analisado pela análise fatorial foi o de variáveis estratégicas, justamente por serem os determinantes da *clusterização* que seria aplicada nas lojas analisadas.

Segundo Lopes (2008), a análise fatorial permite o agrupamento de indicadores em conjuntos específicos, que podem ter sido previstos ou descobertos pelo pesquisador no uso da técnica. Esta é a diferença de análise fatorial confirmatória e exploratória. Como, para a análise das variáveis estratégicas, não havia uma previsão quanto aos possíveis conjuntos, essa caracterizou-se em exploratória.

A metodologia da análise fatorial exploratória explicita como necessária a definição prévia do método de extração e de rotação dos fatores (FIGUEIREDO *et al.*, 2010). Definiu-se o uso do método de extração denominado *Principal Components Analysis* que, segundo Garson (2006), é uma técnica muito utilizada para redução de dados. Para a rotação foi utilizado o método ortogonal *Varimax*.

Como citado na seção anterior, as premissas básicas para uma análise fatorial exploratória foram atendidas. O tamanho da amostra era maior que 100 e a razão número de casos por variável era maior que 5:1 (HAIR *et al.*, 2006).

Após a primeira rodada, verificou-se que o teste de esfericidade *Bartlett* apresentou resultado significativo ($p=0,000$), enquanto o teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), de adequabilidade da amostra, obteve 0,568, sendo classificado como aceitável por estar acima de 0,50 (HAIR *et al.*, 2006).

Adicionalmente, Lopes (2010) indica a necessidade de se analisar todas as (13) variáveis na matriz de correlação anti-imagem, que demonstra a correlação parcial, de uma variável com a outra, e onde a diagonal mede a adequação da amostra para cada variável. O autor afirma que, para estes, deve-se procurar manter apenas variáveis cujo coeficientes apresentaram valor acima de 0,3. Segundo Souza *et al.* (2004), entretanto, os valores devem ser julgados pelos mesmos valores críticos que o teste KMO. Portanto, buscou-se apenas variáveis com valores acima de 0,5. A Tabela 9 apresenta a matriz de correlação anti-imagem obtida.

Tabela 9 – Matriz de correlação anti-imagem das variáveis estratégicas.

VARIÁVEIS ESTRATÉGICAS	Rua/Shopping	Qtd. de lojas da regional	Qtd. de lojas do grupo	Aparelhos Faturados	Qtd. de vendedores	BT (Subsídio)	Limite de crédito	Metragem	Posições de atendimento	Tempo de gerentes	Salário fixo	Remuneração variável	Sellin (Compra de aparelhos)
Rua/Shopping	,567 ^a	-,014	-,236	,112	-,247	-,026	-,110	,212	,038	,147	-,072	-,098	-,104
Qtd. de lojas da regional	-,014	,546 ^a	-,155	-,075	,027	,368	-,020	-,091	-,102	-,009	-,398	,232	,060
Qtd. de lojas do grupo	-,236	-,155	,612 ^a	-,107	-,014	,133	,427	,065	-,043	,030	,018	-,003	,120
Aparelhos Faturados	,112	-,075	-,107	,545 ^a	-,198	-,129	-,123	-,050	-,124	-,142	-,093	-,066	-,972
Qtd. de vendedores	-,247	,027	-,014	-,198	,607 ^a	,028	-,136	,038	-,523	,166	,125	-,174	,153
BT (Subsídio)	-,026	,368	,133	-,129	,028	,592 ^a	,144	-,259	-,056	-,116	-,095	-,074	,141
Limite de crédito	-,110	-,020	,427	-,123	-,136	,144	,524 ^a	-,171	,031	-,103	-,059	,012	,123
Metragem	,212	-,091	,065	-,050	,038	-,259	-,171	,688 ^a	-,215	,116	,104	-,082	,028
Posições de atendimento	,038	-,102	-,043	-,124	-,523	-,056	,031	-,215	,608 ^a	-,151	,008	,078	,120
Tempo de gerentes	,147	-,009	,030	-,142	,166	-,116	-,103	,116	-,151	,519 ^a	,195	-,103	,145
Salário fixo	-,072	-,398	,018	-,093	,125	-,095	-,059	,104	,008	,195	,549 ^a	-,260	,149
Remuneração variável	-,098	,232	-,003	-,066	-,174	-,074	,012	-,082	,078	-,103	-,260	,584 ^a	,028
Sellin (Compra de aparelhos)	-,104	,060	,120	-,972	,153	,141	,123	,028	,120	,145	,149	,028	,526 ^a

Fonte: Realizado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Ao analisar a tabela apresentada, verifica-se que todas as variáveis atenderam o critério de adequação, apresentando valores maiores que 0,5 sendo, portanto, utilizadas na análise fatorial de maneira satisfatória.

Na primeira rodada, para a escolha da quantidade de fatores, foi utilizada a regra do *eigenvalue*, ou seja, aquela que extrai apenas aqueles que possuem seu valor acima de um (Figueiredo *et al*, 2010). Ao analisar o resultado, verificou-se a extração de cinco fatores, que explicariam 67,31% da variância das variáveis originais. Hair *et al* (2006) afirmam que 60% seria um patamar aceitável.

Figueiredo *et al* (2010) afirma que, “além dos critérios estatísticos também é importante apresentar razões teóricas para justificar a extração de fatores”. Nesse sentido, ao se analisar os fatores com rotação ortogonal, já que aqueles sem rotação não se apresentaram claros, verificou-se que variáveis consideradas importantes para a análise estratégica acabaram não incluídas. Como, por exemplo, o montante médio pago mensalmente a título de remuneração variável (variável ‘Remuneração Variável’) e o tempo médio em que os gerentes das lojas estão nas mesmas (variável ‘Tempo de gerentes’). Considerou-se apenas cargas, para efeito de interpretação, com valores maiores que 0,60.

Buscou-se, através de nova rodada, aumentar tanto o percentual de explicação da variância pelos fatores, como a inclusão de variáveis consideradas importantes ao negócio. A segunda rodada, forçando a extração de seis fatores,

trouxe explicação de 74,79% da variância sem incluir a variável indicadora de tempo de gerência da loja (Tempo de gerentes). Uma terceira rodada foi realizada, desta feita incluindo todas as variáveis, exceto 'BT (Subsídio)', considerada irrelevante para a análise estratégica.

Na última rodada, a extração forçada de sete fatores gerou uma explicação de 81,76% da variância. Conforme já observado na primeira rodada, a análise dos fatores sem rotação não gerou interpretações claras. Após aplicar a rotação ortogonal, os sete fatores demonstraram potencial para serem facilmente identificados e nomeados para utilização (Tabela 10).

Tabela 10 – Matriz de componentes rotacionados das variáveis estratégicas com carga maior que 0,60.

VARIÁVEIS ESTRATÉGICAS	1	2	3	4	5	6	7
Rua/Shopping				-,682			
Qtd. de lojas da regional			,865				
Qtd. de lojas do grupo					-,757		
Aparelhos Faturados	,960						
Qtd. de vendedores		,829					
BT (Subsídio)							
Limite de crédito					,880		
Metragem				,753			
Posições de atendimento		,862					
Tempo de gerentes							,952
Salário fixo			,703				
Remuneração variável						,851	
Sellin (Compra de aparelhos)	,977						

Fonte: Realizado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Entretanto, ainda foi necessário testar a integridade das variáveis. A Tabela 11 ilustra as comunalidades associadas a cada variável. Seguindo os exemplos de Figueiredo *et al* (2010), a tabela indicaria, por exemplo, que a variável 'Rua/Shopping', tem sua variância explicada em 72,2% pelos sete fatores extraídos.

Tabela 11 – Comunalidade das variáveis estratégicas com sete fatores extraídos.

Variável	Inicial	Extração
Rua/Shopping	1	0,722
Qtd. de lojas da regional	1	0,817
Qtd. de lojas do grupo	1	0,739
Aparelhos Faturados	1	0,970
Qtd. de vendedores	1	0,792
BT (Subsídio)	1	0,700
Limite de crédito	1	0,828
Metragem	1	0,735
Posições de atendimento	1	0,817
Tempo de gerentes	1	0,938
Salário fixo	1	0,821
Remuneração variável	1	0,778
Sellin (Compra de aparelhos)	1	0,973

Fonte: Realizado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Figueiredo *et al* (2010) informa que os valores mínimos aceitáveis para extração são de 0,50. Resultados abaixo desse valor determinam a necessidade de nova análise fatorial sem essa variável específica. Não houve, para essa terceira rodada, nenhuma necessidade de exclusão de variável por causa de problemas na comunalidade.

A última análise antes de se definir os fatores finais das variáveis estratégicas foi o da existência de *cross-loadings*. Hair *et al* (2006) considera que os fatores devem apresentar estrutura simples quanto ao seu formato e Figueiredo *et al* (2010), portanto, indica que nenhuma variável deve, na matriz de componentes, apresentar carga acima de 0,40 em dois ou mais fatores.

Ao se analisar a matriz de fatores rotacionada, na Tabela 12, verifica-se a existência de duas variáveis com *cross-loadings*: ‘BT (Subsídio)’ e ‘Salário fixo’. A primeira apresenta cargas maiores que 0,4 em três fatores, o que determina medidas corretivas.

Tabela 12 – Matriz de componentes rotacionada (3ª rodada), completa.

VARIÁVEIS ESTRATÉGICAS	1	2	3	4	5	6	7
Rua/Shopping	-,061	,304	,010	-,682	-,075	,225	-,323
Qtd. de lojas da regional	-,003	,087	,865	-,045	-,101	-,221	-,026
Qtd. de lojas do grupo	-,051	,149	,231	-,287	-,757	-,044	-,055
Aparelhos Faturados	,960	,179	-,040	,074	,049	,084	,024
Qtd. de vendedores	,217	,829	-,065	-,130	,103	,130	-,094
BT (Subsídio)	-,115	,092	-,482	,490	-,021	,450	,048
Limite de crédito	,035	,206	,081	-,018	,880	,019	,054
Metragem	,117	,314	-,047	,753	,194	,068	-,105
Posições de atendimento	,083	,862	,057	,212	-,010	-,009	,139
Tempo de gerentes	,002	,046	-,109	,066	,084	,071	,952
Salário fixo	-,277	-,140	,703	-,011	,002	,443	-,182
Remuneração variável	,168	,102	-,069	-,052	,055	,851	,071
Sellin (Compra de aparelhos)	,977	,099	-,066	,040	,036	,047	-,012

Fonte: Realizado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Como a análise considerou apenas variáveis com carga acima de 0,60 (assinalados em preto) para a construção dos fatores e a variável ‘BT (Subsídio)’ não está incluída. Por outro lado, o *cross-loading* da variável ‘Salário fixo’ é pouco importante (já que aparece em apenas mais um fator), com valor próximo a 0,40 e bem distante da variável principal de um fator, decidiu-se seguir com os fatores dessa forma para efeitos dessa pesquisa, apenas indicando a ocorrência.

Ao analisar a composição dos fatores extraídos, nota-se aspectos estratégicos que, à luz do mercado analisado e objetivo dessa pesquisa, fazem total sentido. Portanto, foram nomeados de acordo com as variáveis de alta carga que apareceram, conforme Tabela 13.

Tabela 13 – Fatores nomeados e sua composição.

FFator	Nome do Fator	Variáveis agrupadas	
		Variável 1	Variável 2
1	Compra de aparelhos	Aparelhos Faturados	Sellin (Compra de aparelhos)
2	Tamanho da loja	Qtd. de vendedores	Posições de atendimento
3	Salário por regional	Qtd de lojas da regional	Salário fixo
4	Tipo de Loja (Shopping/Rua)	Rua/Shopping	Metragem
5	Tamanho do Grupo	Qtd de lojas do grupo	Limite de crédito
6	Remuneração variável	Remuneração variável	-
7	Tempo de gerentes	Tempo de gerentes	-

Fonte: Realizado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Enquanto cinco fatores são compostos por duas variáveis, os outros dois são explicados apenas com uma: ‘Remuneração variável’ e o ‘Tempo de gerentes’.

A decisão de como se utilizar os fatores descobertos foi o próximo passo. Duas possibilidades foram levantadas: salvá-los na base de dados para utilização na formação dos grupos estratégicos (pela análise de *cluster*), ou realizar um procedimento denominado *Summated Scales*.

Por se tratarem de fatores construídos a partir de base limitada, com dados coletados por indivíduos e apresentando variáveis categóricas transformadas, a segunda técnica seria mais indicada para garantir a uniformidade e diminuir problemas de acuracidade das variáveis.

A obtenção dos constructos descobertos nessa análise fatorial, portanto, foi feita por meio da *Summated Scales*. Dessa forma, os fatores de 1 ao 5 passam a ser representados pelos constructos formados pelas mesmas variáveis encontradas em cada.

5.1.4

Redução do Espaço de Desempenho

Tendo o mesmo objetivo de redução dimensional para facilitar o desenvolvimento posterior, a análise fatorial para as variáveis do grupo de Desempenho se utilizou de *Principal Components Analysis*, com rotação ortogonal *Varimax*.

Novamente, as premissas básicas para uma análise fatorial: amostra com mais de 100 casos e razão casos por variável de 9:1, considerando as 11 variáveis de desempenho, atendendo ao especificado por Hair *et al* (2006).

Após a primeira rodada desse grupo, verificou-se que o teste de esfericidade *Bartlett* apresentou resultado significativo ($p=0,000$) com KMO atingindo 0,568.

O primeiro problema para essa rodada apareceu ao se analisar a matriz de correlação anti-imagem, conforme Tabela 14. A busca por valores maiores que 0,50 na diagonal da matriz apresentou falha em cinco variáveis, negritadas na

tabela, das onze disponíveis. Entretanto, vale lembrar que Lopes (2008) afirma que 0,30 é o limite aceitável para seguir com a variável na análise.

Tabela 14 – Matriz de correlação anti-imagem das variáveis de desempenho (1ª rodada).

VARIÁVEIS DE DESEMPENHO	Vendas Pós	Vendas Controle	Vendas Web	Qualidade 60 Pós	Qualidade 60 Controle	Qualidade 60 Web	% Doc. Liberada	Comissão paga total	Meta/Atingimento	ARPU médio da loja	% Migração
Vendas Pós	,409a	-0,326	-0,631	0,079	-0,469	-0,187	0,092	0,067	-0,269	-0,683	-0,066
Vendas Controle	-0,326	,682a	-0,313	0,175	0,221	0,017	0,101	0,010	-0,226	0,282	-0,499
Vendas Web	-0,631	-0,313	,397a	-0,177	0,355	0,229	-0,308	-0,160	0,341	0,631	0,469
Qualidade 60 Pós	0,079	0,175	-0,177	,823a	-0,200	-0,336	-0,231	0,057	-0,253	-0,188	0,074
Qualidade 60 Controle	-0,469	0,221	0,355	-0,200	,608a	-0,023	-0,332	-0,079	0,202	0,542	0,064
Qualidade 60 Web	-0,187	0,017	0,229	-0,336	-0,023	,687a	-0,439	-0,075	-0,145	0,369	-0,203
% Doc. Liberada	0,092	0,101	-0,308	-0,231	-0,332	-0,439	,744a	-0,060	0,156	-0,412	0,017
Comissão paga total	0,067	0,010	-0,160	0,057	-0,079	-0,075	-0,060	,723a	-0,027	-0,022	-0,180
Meta/Atingimento	-0,269	-0,226	0,341	-0,253	0,202	-0,145	0,156	-0,027	,290a	0,146	0,156
ARPU médio da loja	-0,683	0,282	0,631	-0,188	0,542	0,369	-0,412	-0,022	0,146	,332a	0,048
% Migração	-0,066	-0,499	0,469	0,074	0,064	-0,203	0,017	-0,180	0,156	0,048	,488a

Fonte: Realizado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

As variáveis que representam as vendas brutas de serviços da loja: ‘Vendas Pós’ e ‘Vendas Web’, apresentaram valores próximo a 0,40 (sendo 0,409 e 0,397, respectivamente). Como as vendas brutas são, de fato, o grande objetivo da existência das lojas, elas não foram retiradas da análise.

As variáveis ‘Meta/Atingimento’ e ‘ARPU médio da loja’, entretanto, apresentaram valores muito baixos (0,290 e 0,332, respectivamente) sendo, portanto, excluídos em uma segunda rodada. A variável ‘% Migração’, que determina o percentual de migrações das vendas realizadas, por apresentar valor acima de 0,30 e próximo a 0,50, foi mantido na análise.

Excluindo as variáveis citadas, nova rodada foi realizada. Nesta, o teste *Bartlett* manteve seu resultado ($p=0,000$) enquanto o KMO apresentou elevação importante, chegando em 0,702.

Houve, também, melhoria nos coeficientes de quase todas as variáveis, ao se analisar a matriz anti-imagem. A única variável que permaneceu com valor abaixo de 0,50 foi o ‘% Migração’ (Tabela 15). Entretanto, como atende a premissa de ser superior a 0,30, decidiu-se mantê-la na análise, evitando nova rodada.

Tabela 15 – Matriz de correlação anti-imagem das variáveis de desempenho (2ª rodada).

VARIÁVEIS DE DESEMPENHO	Vendas Pós	Vendas Controle	Vendas Web	Qualidade 60 Pós	Qualidade 60 Controle	Qualidade 60 Web	% Doc. Liberada	Comissão paga total	% Migração
Vendas Pós	,768a	-0,275	-0,302	-0,130	-0,132	0,047	-0,242	0,068	-0,011
Vendas Controle	-0,275	,536a	-0,625	0,190	0,133	-0,169	0,338	0,011	-0,520
Vendas Web	-0,302	-0,625	,485a	-0,001	-0,030	0,070	-0,160	-0,191	0,553
Qualidade 60 Pós	-0,130	0,190	-0,001	,848a	-0,088	-0,360	-0,306	0,050	0,125
Qualidade 60 Controle	-0,132	0,133	-0,030	-0,088	,900a	-0,262	-0,186	-0,077	0,024
Qualidade 60 Web	0,047	-0,169	0,070	-0,360	-0,262	,774a	-0,303	-0,079	-0,212
% Doc. Liberada	-0,242	0,338	-0,160	-0,306	-0,186	-0,303	,810a	-0,072	0,004
Comissão paga total	0,068	0,011	-0,191	0,050	-0,077	-0,079	-0,072	,673a	-0,177
% Migração	-0,011	-0,520	0,553	0,125	0,024	-0,212	0,004	-0,177	,433a

Fonte: Realizado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Nessa rodada a escolha da quantidade de fatores seguiu utilizando-se o *eigenvalue*, que extraiu três fatores, que explicariam 75,00% da variância das variáveis originais, valor aceitável para o modelo adotado.

Tabela 16 – Comunalidade das variáveis de desempenho (2ª rodada).

Variável	Inicial	Extração
Vendas Pós	1	0,740
Vendas Controle	1	0,860
Vendas Web	1	0,875
Qualidade 60 Pós	1	0,780
Qualidade 60 Controle	1	0,668
Qualidade 60 Web	1	0,759
% Doc. Liberada	1	0,815
Comissão paga total	1	0,424
% Migração	1	0,828

Fonte: Realizado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Na análise de comunalidades (Tabela 16), a variável ‘Comissão paga total’ apresentou valor abaixo de 0,5, o que deveria levar à sua exclusão para nova rodada. Entretanto ao analisar os fatores extraídos pela matriz de componentes (com e sem rotação), conforme a Tabela 17 indica, verificou-se que o mesmo não foi incluído em nenhum fator, com base no critério variável com carga maior que 0,60.

Tabela 17 – Matriz de componentes rotacionados das variáveis de desempenho com carga maior que 0,60.

VARIÁVEIS DE DESEMPENHO	1	2	3
Vendas Pós	,310	0,802	,034
Vendas Controle	-,466	0,653	,465
Vendas Web	-,002	0,933	-,070
Qualidade 60 Pós	0,866	,006	-,172
Qualidade 60 Controle	0,814	,080	-,009
Qualidade 60 Web	0,816	,041	,303
% Doc. Liberada	0,886	,101	-,136
Comissão paga total	,227	,235	,563
% Migração	-,262	-,208	0,846

Fonte: Realizado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Ao analisar a matriz com valores completos observou-se a existência de *cross-loadings* somente em ‘Vendas Controle’, com cargas -0,466 no primeiro fator, 0,653 no segundo e 0,465 no terceiro. Sendo extremamente importante para a pesquisa por se tratar da venda bruta de um serviço relevante, essa variável foi mantida na análise.

Definidos os fatores, deu-se continuidade à nomeação dos mesmos. Todos os três fatores são considerados, de fato, o ‘resumo’ do desempenho de uma loja e extremamente importantes para o entendimento dos resultados das mesmas. A Tabela 18 demonstra os fatores nomeados de acordo com sua interpretação.

Tabela 18 – Fatores nomeados e sua composição.

Fator	Nome do Fator	Variáveis agrupadas			
		Variável 1	Variável 2	Variável 3	Variável 4
1	Venda Bruta	Vendas Pós	Vendas Controle	Vendas Web	-
2	Qualidade	Qualidade 60 Pós	Qualidade 60 Controle	Qualidade 60 Web	% Doc. Liberada
3	% Migração	% Migração	-	-	-

Fonte: Realizado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

A obtenção dos constructos descobertos nessa análise fatorial também foi feita através da *Summated Scales*. Dessa forma, os fatores 1 e 2 passam a ser representados pelos constructos formados pelas mesmas variáveis encontradas em cada.

5.2

Formação dos Grupos Estratégicos

Após a redução do espaço estratégico de 17 para sete variáveis, a análise de *cluster* foi utilizada para agrupar as lojas *Premium* de acordo com as estratégias que aplicam em suas operações.

A análise de *cluster* tem por objetivo agrupar elementos com base em algum critério de similaridade, buscando-se homogeneidade dentro dos grupos e, ao mesmo tempo, heterogeneidade entre eles (DONI, 2004).

Como esse trabalho não parte de nenhuma premissa teórica para a separação dos grupos, foi necessário utilizar uma técnica de *cluster* hierárquico como passo inicial. O uso dessa técnica é extremamente útil para entender, através da análise dos diversos grupos formados, qual a quantidade que permite uma maior similaridade, mas com diferenças observáveis entre eles.

Doni (2004) esclarece que, nessa análise, deve ser definida uma distância de corte para definir quais grupos serão criados e completa dizendo que essa decisão é subjetiva, dependendo tão exclusivamente do pesquisador e seu objetivo.

A abordagem utilizada para a criação dos *clusters* hierárquicos foi o método aglomerativo, direção *bottom-up*. A Tabela 19 demonstra os resultados dos coeficientes de aglomeração dos 15 maiores grupos.

Tabela 19 – Tabela de aglomeração – Clusters hierárquicos (estágio 87 ao 101).

Estágio	Cluster Combinado		Coeficientes	Estágio de primeira aparição		Próximo estágio
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
...						
87	35	46	5,460	79	63	90
88	11	16	5,721	84	62	90
89	8	21	6,121	85	68	94
90	11	35	6,245	88	87	92
91	1	5	6,718	83	86	96
92	2	11	7,504	82	90	95
93	7	72	7,665	77	54	98
94	8	56	7,843	89	0	95
95	2	8	9,402	92	94	96
96	1	2	9,897	91	95	98
97	22	23	10,478	0	0	101
98	1	7	12,212	96	93	99
99	1	34	16,267	98	0	100
100	1	20	18,757	99	0	101
101	1	22	43,392	100	97	0

Fonte: Realizado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Analisando a região de interesse (passos 97 a 100, da Tabela 19) o objetivo é buscar os passos que experimentam as maiores variações dos coeficientes de aglomeração.

Na tabela foi possível identificar a possibilidade de se utilizar de três a cinco *clusters* (a partir dos coeficientes sombreados na Tabela 19), pois as aglomerações acontecem sem muita perda de informações importantes para diferenciação entre os grupos.

A partir dessa informação, seguiu-se com análise de *clusters* utilizando o método *K-means* (não hierárquico), testando-se, inicialmente a geração de três grupos. Entretanto, as lojas ficaram muito concentradas no segundo *cluster*, com aproximadamente 70% do total (72 lojas das 102 analisadas). Portanto, seguiu-se com um novo teste, dessa vez com a formação de cinco grupos.

A segunda tentativa apresentou uma separação mais favorável aos objetivos dessa pesquisa. O primeiro grupo foi criado com três lojas, o segundo e o terceiro com 18, cada, o quarto grupo com 39 e, por fim, o quinto grupo com 24 lojas.

Antes de prosseguir com a análise, entretanto, era necessário validar se os grupos eram estatisticamente diferentes entre si e, para isso, foi utilizado o teste multivariado (MANOVA), analisando-se o resultado de Wilks' Lambda. Este, apresentou um valor de F de 25,86 e estatisticamente significativo a um nível de 0,000 (Tabela 20). Portanto, suportando a hipótese alternativa de pelo menos dois grupos terem centroides distintos.

Tabela 20 – Resultado da MANOVA para os grupos estratégicos.

Efeito		Valor	F	Hipótese df	Erro df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,563	16,747 ^b	7,000	91,000	,000
	Wilks' Lambda	,437	16,747 ^b	7,000	91,000	,000
	Hotelling's Trace	1,288	16,747 ^b	7,000	91,000	,000
	Roy's Largest Root	1,288	16,747 ^b	7,000	91,000	,000
QCL_1	Pillai's Trace	2,537	23,285	28,000	376,000	,000
	Wilks' Lambda	,015	25,866	28,000	329,527	,000
	Hotelling's Trace	7,884	25,202	28,000	358,000	,000
	Roy's Largest Root	3,170	42,571 ^c	7,000	94,000	,000

Fonte: Realizado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

A Tabela 21 apresenta os centroides de cada um, para cada variável. Verifica-se que cada grupo possui um atributo mais forte (em negrito na tabela).

Tabela 21 – Matriz de centroides finais dos cluster 1 a 5.

Atributos	Centroide final				
	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5
Compra de aparelhos	4,55	-0,26	-0,41	-0,23	0,31
Tamanho da loja	0,16	-0,09	-0,76	-0,24	1,01
Salário por regional	-0,99	0,33	-0,62	0,48	-0,44
Tipo de Loja (Shopping/Rua)	0,02	0,08	-0,61	0,01	0,37
Tamanho do Grupo	0,03	0,08	-0,34	0,01	0,17
Tempo de gerentes	-0,25	-0,39	0,94	-0,59	0,57
Remuneração variável	0,37	-1,63	-0,37	0,47	0,69

Fonte: Realizado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

O *cluster* 1 apresenta alta média para a compra de aparelhos (quando a loja compra os aparelhos da operadora para revenda), enquanto o *cluster* 2 se destaca pela baixa média de pagamento de remuneração variável. No *cluster* 3 o alto tempo da gerência na loja chama a atenção. No *cluster* 4, observa-se um baixo

tempo de gerência aliado a um salário fixo maior que o normal. Finalmente no *cluster 5*, verifica-se se tratar de lojas médias a grandes.

Importante frisar que as lojas foram distribuídas dentro dos *clusters* baseadas em suas características estratégicas, coletadas no *survey* ou no banco de dados da empresa. Observa-se que lojas de mesmo grupo econômico tendem a estar dentro do mesmo *cluster*, por terem maior probabilidade de aplicarem as mesmas metodologias de vendas, mas isso não necessariamente é uma verdade.

5.3 Caracterizando os grupos estratégicos

Após formados os cinco grupos estratégicos e avaliada a diferença estatística entre eles, pode-se utilizar a análise multivariada descritiva para identificar quais os atributos relevantes para cada grupo.

O gráfico da Figura 13 demonstra, a partir dos centroides de cada *cluster*, as características perceptíveis de cada um.

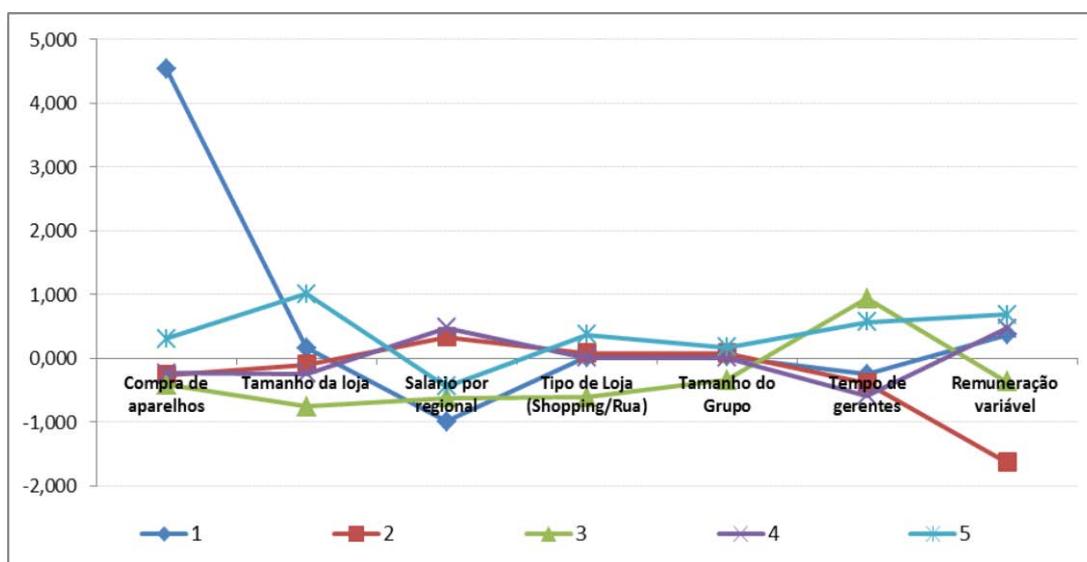


Figura 13 – Representação gráfica dos centroides médios dos cinco clusters para cada atributo do espaço estratégico.

Fonte: Realizado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Adicionalmente, foi feita uma análise de frequências de cada grupo a fim de identificar os quartis associados aos centroides de cada grupo. Ao fim, foi gerada a Tabela 22 que classifica o melhor desempenho no quarto quartil (Q4, em

verde), até o pior desempenho no primeiro quartil (Q1, em vermelho). O terceiro quartil (Q3, em amarelo) tem um desempenho de médio a ruim.

Tabela 22 – Análise dos clusters pelos atributos estratégicos - quartis.

Atributos	Clusters				
	1	2	3	4	5
Tempo de gerentes	Q2	Q2	Q3	Q2	Q3
Remuneração variável	Q2	Q1	Q3	Q3	Q4
Compra de aparelhos	Q4	Q2	Q2	Q2	Q4
Tamanho da loja	Q3	Q3	Q1	Q2	Q4
Salário por regional	Q1	Q3	Q2	Q3	Q2
Tipo de Loja (Shopping/Rua)	Q2	Q3	Q1	Q2	Q4
Tamanho do Grupo	Q3	Q3	Q2	Q2	Q3

Fonte: Realizado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Cada grupo foi analisado por esses atributos e, com auxílio da análise das médias das variáveis de ambiente (13 no total) e outras variáveis estratégicas não incluídas na análise, foram perfilados e nomeados para, posteriormente, terem seu desempenho analisado.

5.3.1

Cluster 1

O *cluster* 1, formado por três lojas, se caracteriza por apresentar, de maneira muito evidente, uma alta taxa de compra de aparelhos (quando a loja compra aparelhos da operadora para realizar a revenda). Dentre todos os *clusters*, esse é o que apresenta a maior média com 4,55, enquanto os demais variam entre -0,41 e 0,31. Mesmo com um alto desvio padrão dessa média (2,13), o valor ainda é bem distante dos demais grupos, o que realmente caracteriza um fato a ser observado e pontuado nessas lojas.

São lojas de tamanho médio para grande, sendo duas em *shoppings center* e apenas uma de rua. Entretanto, possuem a característica de pagar baixos salários fixos a seus vendedores, assim como uma remuneração variável mediana, ‘dentro da curva’. Duas das lojas afirmam que o salário está entre R\$700 e R\$900 ao mês. A remuneração variável ficaria em torno de R\$600 a R\$800, somando um total que pode variar entre R\$1.300 e R\$1.700 por mês.

O modelo de remuneração variável desse grupo se assemelha ao aplicado à força de vendas própria da operadora, baseado em uma curva de remuneração que depende do percentual de atingimento da meta e um alvo de valor a ser pago.

Outro ponto que chama atenção nesse grupo é o curto tempo dos gerentes na loja. A média apresentou valores muito baixos para esse “tempo médio”, sendo duas das lojas com gerentes com menos de seis meses.

Quando analisadas as variáveis de ambiente, verifica-se que, dentre os cinco *clusters*, esse é o que considera (declarado) possuir maior fluxo de pessoas, predominantemente para atendimentos pós-vendas.

Esse fato ajudaria a explicar a alta taxa de compra de aparelhos, tão distante dos demais grupos. Levando em consideração que os aparelhos são os responsáveis por atrair fluxo para as lojas e consequentes vendas de serviços, essa alta compra viria para atender o alto volume de atendimentos que os gerentes dessas lojas acreditam possuir.

Por esse mesmo motivo (percepção de alto fluxo de pessoas), esse grupo é o que tem a segunda maior média de quantidade de vendedores entre os grupos (7,7 por loja). O que é considerada uma loja ‘inchada’ e programada para receber uma grande quantidade de clientes, não obstante ter uma metragem considerada grande para o seu tipo (78 m²).

Além de comprar aparelhos em grande volume, esse grupo costuma expor, em suas vitrines e mesas de degustação, aparelhos de valores médios mais elevados. Esse ponto é corroborado quando os gerentes dessas lojas consideram que seu público predominante é bem concentrado em uma renda superior, derivada das classes econômicas A e B, apesar de também ter alguma presença de classe C.

Ainda em relação ao ambiente, esse grupo relata ter uma quantidade importante de lojas próprias da operadora em até 5km de distância, possuindo duas ou três lojas, o que demonstra uma concorrência importante da própria operadora. Entretanto, apesar de alta, como todos os outros grupos, a quantidade de lojas de concorrentes nesse mesmo raio é ligeiramente menor que nos outros *clusters*, assim como a de grandes varejistas e fornecedores de aparelhos (Samsung, Nokia, etc.).

Apesar de tanto entusiasmo na venda de produtos, quando se fala em ambiente de gestão, essas lojas não demonstram uma forte maturidade. Talvez pelo fato da gestão ser nova, esse grupo apresentou as menores médias nas taxas de treinamento total (*online* + presencial), assim como pouca frequência de reuniões de resultados e acompanhamento do gestor com a equipe. A maioria informou que se reúne apenas uma vez por semana.

Verifica-se, portanto, um alto foco na venda de aparelhos de valores mais elevados, com alta taxa de compra para estoque ou exposição. Uma força de vendas grande, com baixo salário, em um ambiente pouco desafiador no quesito concorrência.

Para efeito de facilitar as definições e lembranças de seus significados, todos os grupos foram nomeados, de forma que remetam às suas características. Esse grupo, portanto, foi considerado como ‘Entusiastas’ devido, principalmente, ao fato de acumularem muitos produtos esperando alto fluxo.

5.3.2

Cluster 2

Com um total de 18 lojas, esse *cluster* é caracterizado como um grupo de lojas ‘na média’, sendo, quase em sua totalidade, lojas de *shopping*, com apenas duas delas localizadas em comércio de rua. Possuem tamanho considerado médio (63 m², na média do grupo) e, uma quantidade de vendedores também considerada média, com 7,1 vendedores por loja (na média do grupo).

O que chama atenção de maneira relevante nesse grupo é a baixa remuneração variável paga para os seus vendedores. Dentre todos os *clusters*, é o que apresenta a menor média de pagamento de comissionamento de vendas. Grande parte das lojas (60%) afirmam pagar em torno de R\$400 a R\$600 mensais aos vendedores.

A hipótese que é ratificada na análise posterior de desempenho é o baixo volume de vendas das mesmas. E a compra de aparelhos para venda acaba por já dar indícios de haver algum ‘problema’ em relação a volumes, já que sua média é a penúltima (-0,264), tendo valor maior apenas que o terceiro *cluster*.

Se for esse o caso, de o volume afetar a remuneração da força de vendas dessas lojas, o modelo de remuneração adotado por esse grupo pode ser o principal gerador desse descolamento. A maioria das lojas (39%) afirmam aplicar metodologia unitária, ou seja, comissão paga em valor único por venda realizada (exemplo, pagamento de R\$10 por plano pós-pago vendido). Outros 11% aplicam modelo misto, ou seja, unitário + curva de remuneração. Por fim, lojas que aplicam curva ou outra forma somam os outros 50% do grupo.

Enquanto o modelo unitário é muito bom para ambientes que proporcionam alto volume de vendas, pois favorece àqueles que melhor aproveitam as oportunidades existentes, ele pode ser muito punitivo quando esse cenário não é positivo, já que por mais esforço que se faça, as vendas não são suficientes para gerar um resultado positivo para os vendedores. Esse fato pode gerar desmotivação e um possível *gap* salarial relativo aos colegas de outras lojas e ambientes. Para casos assim, o modelo de curva de remuneração¹⁵, que adequa os resultados conseguidos à meta real, pode parecer mais equilibrado.

Entretanto, a baixa remuneração variável acaba sendo compensada por uma remuneração fixa um pouco mais elevada que a média dos demais grupos. Metade dos respondentes desse grupo afirma que a força de vendas recebe entre R\$900 e R\$1.100. Somado ao valor de variável médio, o salário, em média, estaria entre R\$1.300 e R\$1.700, ou seja, a mesma faixa do *cluster* 1. A composição fixo/variável, no entanto, é diferente.

No quesito gestão, essas lojas tem uma presença média, mas mais madura que o primeiro grupo. Os gerentes ainda são inexperientes se considerarmos que 39% tem menos de 6 meses e 44% até 1 ano de gestão na mesma loja, o que indicaria um possível *turnover* elevado de gestão.

Entretanto, há uma evidente discrepância quanto às práticas de gestão, já que metade (50%) afirma fazer reuniões diárias com a equipe de vendas, enquanto 39% afirma fazer apenas um encontro semanal. Ou seja, não há um

¹⁵ O modelo de curva é aplicado da seguinte forma: estabelece-se uma meta que será comparada com os resultados obtidos pelo vendedor. Assim é gerado o percentual de atingimento da meta, que terá esse valor aplicado em uma curva, pré-definida, que indicará o percentual a ser pago de um valor target, em reais. Ou seja, há a existência de um multiplicador a esse valor. Normalmente essa curva começa em 80% e termina com 160% de atingimento da meta, equilibrando, controlando e limitando os valores pagos para os vendedores, em remuneração variável.

direcionamento claro e, na média, esse grupo é o quarto colocado na frequência de reuniões de acompanhamento, sendo maior apenas do que o primeiro grupo.

A variável de treinamento da força de vendas demonstra que, apesar de não ser foco desse grupo, os vendedores recebem orientações e realizam uma quantidade média de treinamentos.

Quanto ao ambiente, verificou-se, pelas médias das variáveis de ambiente, que essas lojas estão instaladas em áreas predominantemente de classes econômicas C, D e E. Essa visão, apesar de ser uma percepção dos gerentes das lojas que responderam ao *survey*, é corroborada pelo indicador ARPU (receita média de serviços por usuário proveniente daquela loja), que apresenta média de R\$ 54,70, sendo o valor mais baixo entre todos os grupos. Ou seja, de fato as vendas realizadas nessa loja são de menor valor no quesito ‘serviços’.

Quanto aos aparelhos expostos, pode haver algum desalinhamento na estratégia dessas lojas, já que foi informada uma média de exposição de aparelhos relativamente próxima ao do primeiro grupo (que atende um público A, B e C). Metade das lojas desse grupo afirma expor aparelhos acima de R\$800,00, o que é um valor alto para famílias de padrão D e E.

Quanto à concorrência direta, esses pontos de vendas sofrem influência, principalmente, de lojas de grandes varejistas, com alta presença em seu raio de atuação (média superior a cinco lojas do tipo em 5km), assim como de lojas de concorrentes (média de 4,8, em 5km). Lojas próprias da operadora, assim como outras terceirizadas e lojas de fabricantes não aparecem como ameaça tão forte, em comparação com os demais *clusters*.

Talvez esse fato de baixa concorrência do setor de telecomunicações na região seja uma explicação para a não tão alta percepção de número de atendimentos dessas lojas. Esse grupo está na quarta colocação, pela média apresentada nessa variável, em percepção de quantidade de atendimentos realizados (com perda em relação ao fluxo de pessoas que entram na loja).

Resumindo, esse grupo é composto por lojas médias, em *shoppings* de fluxo médio, com quantidade média de vendedores. Devido ao seu mercado alvo, que possui público de menor renda, tem ARPU médio de suas vendas mais baixo. Apresenta uma remuneração variável baixa, provavelmente devido ao baixo

volume de vendas (como será analisado), e, por isso, precisa compensar o salário de seus vendedores com uma composição de fixo maior.

A liderança dessas lojas é bem recente e apresenta um certo desalinhamento quanto à forma de gestão, enquanto sua força de vendas é treinada em nível médio.

Portanto, visto todos os aspectos relativos às características desse grupo, o mesmo foi denominado como 'Médios'.

5.3.3

Cluster 3

Também com um total de 18 lojas, esse *cluster* é caracterizado por ter, em sua maioria, lojas de rua (11 ou 61% do total). As lojas são pequenas, a menor metragem média dos cinco *clusters* (59,5 m²), além de terem a menor quantidade de vendedores (4,9 por loja, na média). Essa, portanto, é a característica mais forte desse grupo que, além de tudo, é dominado por empresários com capital limitado.

Corroborando tal fato, pode-se analisar, por exemplo, a quantidade de aparelhos comprados pelos integrantes desse grupo. Novamente, a média é a mais baixa de todos, o que pode indicar ou falta de capacidade financeira para gerar estoque, e/ou baixo volume de vendas, que acaba por influenciar na decisão de compra de produtos para revenda (lembrando que se trata de uma decisão estratégica de cada gestor do ponto de venda).

Outra característica, já esperada, é o pagamento de salários não elevados. Ao analisar as médias declaradas para salário fixo, esse grupo perde apenas para o primeiro *cluster*, dos Entusiastas, que de fato pagam baixos salários como já visto anteriormente. Influenciado pelo seu tamanho e nível de investimento estimado, suas vendas variam de média à baixa, gerando o que se pode denotar como remuneração variável de média à baixa, em comparação com os demais grupos, mas ainda maior (com certa distância), do que o segundo grupo.

Novamente, esse grupo apresenta maior preferência (1/3 do total de lojas) pelo modelo unitário para pagamento, enquanto o modelo de curva é utilizado por 22% e o modelo misto por, aproximadamente 17% do total.

Interessante observar, no entanto, que essas lojas apresentam uma cultura de gestão bem madura, possuindo, em geral, gerentes com bastante tempo na mesma função. Do total de 18, 16 (89%) respondentes possuem mais de um ano atuando naquela loja, sendo onze com mais de dois anos na mesma posição.

Invariavelmente, os meios de gestão estão mais presentes, embora em nível inferior ao esperado (o que pode ser fruto da baixa estrutura financeira). Os treinamentos presenciais são feitos com periodicidade e abrangência boa, falhando um pouco apenas na versão *online*. As reuniões de equipe, assim como no cluster 2, apresentam certa discrepância entre diários (7 casos) e semanais (4 casos), ou até três vezes na semana (5 casos).

Quanto ao ambiente, o mercado dessas lojas, assim como no grupo 'Médios', é focado nas classes C, D e E, com percepção de fluxo de pessoas semelhante a esse grupo. Entretanto, a percepção de atendimento, ou seja, de aproveitamento desse fluxo, é maior.

Talvez por não estarem em áreas tão nobres nas cidades, ou centros comerciais importantes (lembrando que se tratam, basicamente, de lojas de rua), não há, nas redondezas, uma quantidade expressiva de lojas Próprias (apenas 1,2 na média), assim como de lojas terceiras (1,9, a menor média verificada) ou de fornecedores (2,4 lojas de média). Entretanto, por estar em ruas que são muito movimentadas por grandes varejistas, há uma boa concentração desses por perto (5,1 em média), além de lojas de concorrentes (4,7 lojas em média).

A surpresa desse grupo, no entanto, foi o alto ARPU médio de suas vendas, o que pode indicar uma tentativa de rentabilizar de forma significativa os seus clientes, objetivando um maior volume de comissões para a loja, os aparelhos expostos, no entanto, apresentam a menor média de preço entre todos os grupos, demonstrando que há preferência na compra e venda de aparelhos de baixo valor (*smartphones* de entrada ou aparelhos mais essenciais).

Dadas todas as características descritas, portanto, decidiu-se denominar esse como o grupo dos 'Pequenos'.

5.3.4

Cluster 4

O maior grupo do canal *Premium*, composto por 39 lojas. Sua principal característica está na composição de sua gestão. Diferente de todos os outros, esse grupo possui gerentes muito novos na loja, sendo 54% com menos de seis meses, enquanto mais 33% tem até um ano. Ou seja, 86% dos gestores desses pontos de vendas possuem menos de doze meses, enquanto os demais não ultrapassam dois anos na mesma loja. O grau do grupo para o ‘Tempo de gerentes’ é de -0,587, o mais baixo de todos os cinco.

Entretanto, mesmo muito nova, a gestão parece se fazer presente, já que a frequência de reuniões com a equipe apresenta uma das maiores médias, com valor aproximado de 4 reuniões por semana. Mais da metade, 54% das lojas, afirmar fazer reuniões diárias com a força de vendas, chamadas de matinais ou vespertinas, dependendo do turno de trabalho.

Esse grupo, de certa forma, tem alguma semelhança com o segundo *cluster* analisado, os ‘Médios’, já que suas lojas têm tamanho parecido (63,4 m²), assim como quantidade de vendedores média similar (sete por loja). Além disso, são lojas pertencentes a grupos econômicos médios.

As semelhanças começam a se desfazer quando se compara, no entanto, a remuneração da força de vendas. Nesse quesito, esse grupo é extremamente díspare. Além de ser o que mais paga remuneração fixa (0,480 de grau para esse atributo), a componente variável do salário dos vendedores é também muito forte.

Quase 85% das lojas afirma que seus vendedores recebem mais do que R\$900 de salário fixo e entre esses, 15% afirmam que recebem mais do que R\$1.300. O salário variável associado é superior a R\$600, destacando-se que 77% recebem mais do que R\$ 800. Portanto, o pagamento aproximado a um vendedor desse grupo é de, no mínimo, R\$1.500. Prova-se que isto é um padrão do grupo ao analisar o desvio padrão do componente ‘Remuneração variável’, que é de 0,40 (o menor de todos).

O pagamento de salários tão elevados demonstra uma tendência de buscar qualidade no atendimento e nas vendas. Entretanto, apenas a análise de desempenho é capaz de garantir tal hipótese. O que se pode dizer, ao se analisar a

variável de treinamento, é que este não é importante e oferece, no mínimo, cursos sobre os processos de venda da operadora.

A taxa de pagamento de remuneração variável garante a realização de boas vendas, ainda mais quando o modelo mais utilizado por esse grupo para remuneração de vendas é o unitário (35,9%), seguido muito de perto pelo modelo de curva de remuneração (33,3%).

Esse grupo é caracterizado por ter lojas em *shoppings center*, situadas em áreas comerciais importantes. Suas localizações, que abrigam exclusivamente lojas terceirizadas da mesma operadora, permitem um domínio de mercado. Outros tipos de lojas, apesar de estarem presentes de forma importante (gerando alguma concorrência), comparativamente com os demais *clusters*, estão em nível médio, ou mais baixo.

O que pode ajudar na análise é verificar que a percepção de fluxo de pessoas dessas lojas é menor, ou seja, os gerentes acreditam ter uma quantidade de clientes passando diariamente pelas lojas bem abaixo dos demais *clusters*. Teoricamente, essas lojas não estão localizadas em áreas de movimento, o que levaria à ideia de frequência predominante de clientes realmente interessados nos produtos e serviços da loja.

Talvez por isso, o atributo de ‘Compra de aparelhos’ demonstra uma baixa média (-0,230), o que poderia indicar uma adequação da compra ao fluxo de pessoas percebido, a fim de evitar altos custos com estoque e seu giro.

Por apresentar um público de classes C, D e E, os aparelhos expostos são de valor médio mais baixo, similar aos ‘Pequenos’. O ARPU médio da loja demonstra essa característica ambiental já que atinge R\$60,10, o que um parâmetro adequado para o mercado alvo.

Portanto, devido à característica estratégica única dessas lojas de pagar bons salários e focar na qualidade e gestão de seus recursos, o grupo foi denominado de ‘Ouro’.

5.3.5

Cluster 5

O último *cluster* analisado é o segundo maior, contendo 24 lojas. Apesar de não ser o grupo com maior quantidade de lojas, estrategicamente, é o mais relevante para a operadora.

Essa afirmação deve-se ao fato de se tratar de grandes pontos de vendas (atributo ‘tamanho da loja’ com valor 1,01, ou seja, isoladamente o maior valor dentre os cinco), pertencentes a grandes grupos econômicos (atributo ‘tamanho do grupo’ com maior nível, de 0,173, com grande distância para o segundo colocado). A metragem média dessas lojas é de 92,5 m², maior do que as lojas vistas até o momento, o que permite maior quantidade de vendedores, cerca de onze por loja.

Quase sempre situadas em *shoppings center*, apenas quatro são localizadas em ambiente de rua. Quando analisadas as variáveis de ambiente de concorrência, verifica-se presença de todos os tipos num raio de 5km, desde lojas próprias (2,2) e terceiras (2,8) da operadora, de concorrentes (5,2), grandes varejistas (5,6) e fabricantes (3,8). Portanto, as lojas desse grupo estão presentes em centros comerciais muito movimentados.

A percepção de fluxo de pessoas, para os gerentes das lojas, é bem alta, perdendo apenas para a percepção dos ‘Entusiastas’. Por esse motivo, o atributo ‘compra de aparelhos’ é bastante alto (0,311), estando no quartil mais elevado. Essa relação apareceu em todos os grupos, ou seja, quanto maior o fluxo de pessoas percebidas, a compra de aparelhos aumenta.

Presente principalmente em mercados de classes econômicas B, C e D, esse grupo acaba por ter uma vantagem e volume de vendas devido à quantidade de pessoas que essas classes abrangem. Apesar disso, lojas desse cluster tendem a expor aparelhos de valor um pouco mais elevado do que os demais, novamente perdendo apenas para os ‘Entusiastas’. A maioria (62%) respondeu na *survey* expor aparelhos acima de R\$800.

Entretanto, apesar do elevado investimento em estrutura, esse grupo parece economizar na sua força de vendas. Isso é verificado ao se analisar o atributo de ‘Salário fixo’ que possui um grau de -0,439, sendo maior apenas que os

‘Entusiastas’ (-0,990) e os ‘Pequenos’ (-0,622) e muito distante do grupo ‘Ouro’ (0,480). A grande maioria (70%) dos gerentes afirmou que seus vendedores recebem entre R\$700 e R\$900, por mês. Nenhum deles paga mais do que R\$1.300, mensalmente.

A compensação pode vir pela remuneração variável que, para esse grupo, apresenta maior média (0,688), deixando o ‘Ouro’ em segundo lugar (0,469).

O ambiente dessas lojas, conforme já mencionado, devido ao alto fluxo de pessoas, já garantiria uma boa remuneração variável se aplicado o modelo unitário, devido à forte tendência de vendas elevadas. Entretanto, talvez para controlar os ganhos e equilibrar os pagamentos da força de vendas, os gestores desse grupo preferem utilizar o modelo de pagamento de curva de remuneração, que limita os ganhos exacerbados e adequa o modelo à realidade de cada loja. Esse é preferido e utilizado por 37% das lojas do grupo, sendo o modelo unitário por 29%. Apenas 17% utiliza o modelo misto, enquanto o restante adota outros modelos não explicitados.

A alta concentração da remuneração dos vendedores em variável, reduzindo drasticamente o valor do salário fixo, e agravado pelo fato de ser controlado e ‘desacelerado’ por uma curva, poderia levar a um esforço maior do vendedor para vender mais. Tal estratégia pode gerar efeitos conflitantes, como qualidade inferior das vendas, devido à pressão. Essa hipótese será testada na análise de desempenho.

Outra possibilidade a ser testada é o foco apenas em volume de vendas desses vendedores, deixando a rentabilidade e vendas de serviços de valor superior para segundo plano, reduzindo o ARPU das lojas. Esse fato é comprovado ao se analisar que as mesmas possuem esse indicador na quarta posição dos grupos.

Uma solução seria a gestão da força de vendas de forma mais próxima e firme. Talvez por esse motivo, há uma tendência de se manter os gerentes dessas lojas por bastante tempo. O grau da variável ‘Tempo médio dos gerentes’ é muito elevado neste grupo, segundo colocado (0,572). Dois terços do total de lojas da amostra do *cluster* 5 afirmou que os gerentes têm mais de um ano, sendo 58% com mais de dois anos.

Portanto, como a gestão dessas lojas é muito madura, pode-se afirmar que isso deve influenciar os métodos de forma a ter uma rotina mais estabilizada. De fato, verificou-se que esse grupo possui a maior taxa de frequência de reuniões onde 71% afirma realizar encontros diários com a equipe de vendas.

Um ponto merece destaque: o treinamento presencial dessa equipe é muito fraco. O treinamento total, portanto, acaba por ficar prejudicado, fazendo com que não seja uma equipe tão conhecedora dos processos e novidades o que, aliado a uma gestão antiga, propicia o desenvolvimento de ‘vícios de vendas’¹⁶.

Ao fim, denominou-se esse último grupo de ‘Inflados’. Principalmente pelo fato de serem lojas grande com grande quantidade de vendedores e aparente foco em volume de vendas, com remuneração fixa baixa e alta participação de remuneração variável.

5.3.6

Resumo da segmentação

O Anexo III apresenta todos os valores das médias das variáveis de ambiente e estratégicas auxiliares, que foram utilizadas para geração das análises.

Após as análises realizadas por meio de variáveis estratégicas, com suporte das variáveis de ambiente para perfilar os *clusters*, foi possível caracterizar e denominar cada um, conforme tabela-resumo (Tabela 23) apresentada a seguir.

¹⁶ Costumes e atitudes, extraoficiais, que são aprendidos pelos novos vendedores através dos mais antigos, ou de seus gestores, independentemente de existirem processos formais.

Tabela 23 – Segmentação final dos clusters gerados, com suas principais características.

Cluster	Nome	Qtd. de lojas	Principais características
1	ENTUSIASTAS	3	Lojas médias/grandes. Salário e remuneração variável baixos. Alta compra de aparelhos. Gerentes novos.
2	MÉDIOS	18	Grupos médios, lojas médias. Remuneração variável baixa. Salário médio. Gerentes antigos.
3	PEQUENOS	18	Grupos pequenos, lojas pequenas. Salário fixo médio, Remuneração variável boa.
4	OURO	39	Bom salário. Boa remuneração variável. Lojas médias em grupos médios/pequenos. Gerentes novos.
5	INFLADOS	24	Grupos grandes com lojas grandes em shoppings. Alta remuneração variável, com salário baixo. Gerentes antigos.

Fonte: Realizado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

5.4

Apresentação dos Desempenho dos Grupos Estratégicos

Realizada a definição dos cinco grupos estratégicos por meio da análise de *Cluster K-means*, estatisticamente diferentes entre si, e após caracterização e denominação de cada um, aplicou-se novamente a análise multivariada MANOVA para a avaliação de desempenhos dos grupos. Para tanto, foram utilizadas as três variáveis de desempenho consequentes da análise de fatores.

O resultado de Wilks' Lambda, para analisar se os desempenhos diferem entre si, apresentou um valor de F de 5,581 e estatisticamente significativo a um nível de 0,000. Portanto, a hipótese alternativa de existirem pelo menos dois grupos com desempenho diferentes é confirmada.

A Tabela 24 apresenta as estatísticas de desempenho para os cinco grupos estratégicos.

Tabela 24 – Estatísticas de Desempenho dos 5 Grupos Estratégicos.

Variável de desempenho	Cluster	Média	Desvio padrão	N
VENDA BRUTA	ENTUSIASTAS	0,302	0,222	3
	MÉDIOS	-0,256	0,621	18
	PEQUENOS	-0,597	0,543	18
	OURO	-0,057	0,659	39
	INFLADOS	0,696	0,929	24
QUALIDADE	ENTUSIASTAS	0,219	0,139	3
	MÉDIOS	0,032	0,992	18
	PEQUENOS	-0,075	0,785	18
	OURO	-0,078	1,072	39
	INFLADOS	0,132	0,293	24
% MIGRAÇÃO	ENTUSIASTAS	-0,362	0,174	3
	MÉDIOS	0,331	0,819	18
	PEQUENOS	-0,571	0,896	18
	OURO	0,458	0,992	39
	INFLADOS	-0,519	0,825	24

Fonte: Realizado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Ao se verificar a variável mais importante para a área comercial, vendas brutas de serviços, o grupo com melhor resultado é, de forma isolada, os ‘Inflados’ (0,696), seguido pelos ‘Entusiastas’ (0,302). Já o grupo com menor desempenho foi o dos ‘Pequenos’, com -0,597 de média. O terceiro melhor grupo, com alguma distância, mas ainda importante, é o ‘Ouro’, média de -0,057.

O primeiro resultado era esperado, conforme descrição dos *clusters*, devido ao ambiente, tamanho, capacidade financeira e decisões estratégicas dos ‘Inflados’. Da mesma forma, principalmente devido ao tamanho e capacidade de investimento (por pertencer a grupos economicos pequenos), o resultado de pior desempenho em vendas brutas para os ‘Pequenos’ já era esperado.

Entretanto, não adianta um alto desempenho nas vendas brutas se, essas, não se demonstram vendas de qualidade para a operadora. Esse constructo ‘Qualidade’, deduzido após redução de dimensões, é, conforme descrito anteriormente, uma junção do conceito de *churn*¹⁷ em até 60 dias após ativação e digitalização de documentação, que pode indicar fraude de ativação quando em níveis insatisfatórios. Portanto, quando analisa-se a variável ‘Qualidade’, tende-se

¹⁷ Cancelamento ou *downgrade* (redução do plano tarifário) de linhas ativadas.

a utilizá-la para indicar se as vendas brutas são ou não verdadeiras e úteis para a operadora.

Levando-se em consideração que a leitura dessa variável é inversa, ou seja, quanto maior o valor, pior o desempenho e vice-versa, sua análise demonstra que o cenário em relação à variável de vendas brutas muda bastante. O melhor resultado é do grupo de lojas ‘Ouro’ (-0,078), acompanhado bem de perto pelos ‘Pequenos’ (-0,075). Os piores resultados são dos ‘Entusiastas’ (0,219) e dos ‘Inflados’ (0,132).

Para a última variável, que indica o percentual de migração de planos pré-pagos para planos pós-pagos, os resultados de desempenho corroboram a relação prática observada entre ‘Qualidade’ e ‘Migração’ de pré para pós. Acredita-se que isso acontece porque clientes pós-pagos que já eram da modalidade pré-paga tendem a ser mais fiéis e cancelar menos em até 60 dias, além da taxa de fraude ser menor.

A distribuição de *market-share* da região pode ser inferida a partir dessa variável. Se a presença no mercado da operadora for baixa, as migrações de pré para pós serão menores devido à fraca presença de clientes pré-pagos na região.

Portanto, novamente, os resultados de um indicador que pode apontar uma boa qualidade de vendas, que é o ‘% Migração’, acabam por favorecer o grupo ‘Ouro’ (0,458), seguido pelos ‘Médios’ (0,331). O grupo dos ‘Pequenos’ foi o que apresentou pior resultado (-0,571), provavelmente pelo ambiente ao qual está submetido, que não é propício à operadora.

O gráfico da Figura 14, resume os resultados encontrados para o desempenho de cada grupo estratégico.

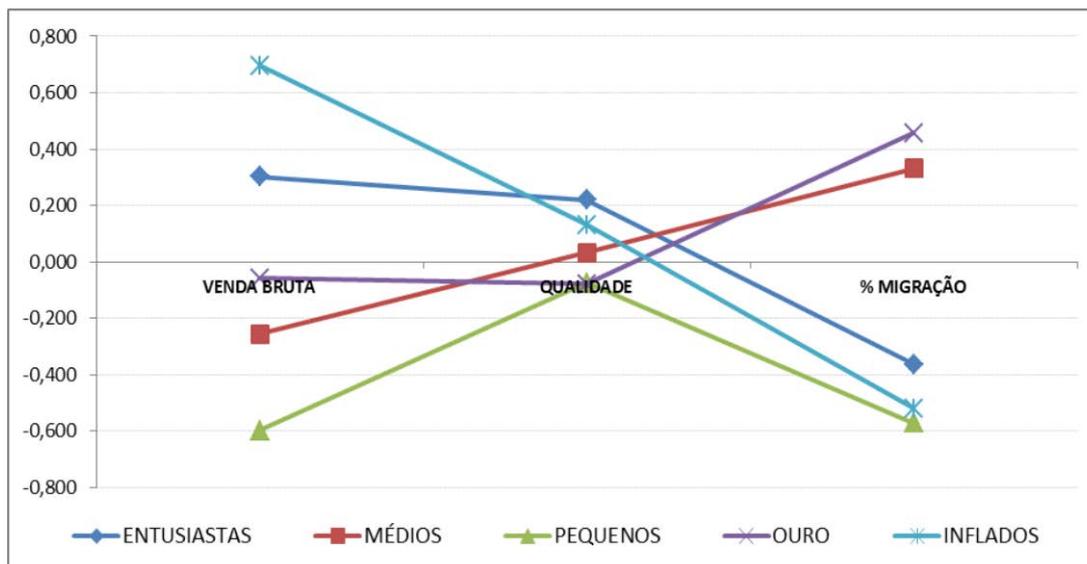


Figura 14 – Representação gráfica para cada atributo dos desempenhos médios dos cinco clusters estratégicos.

Fonte: Realizado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Para confirmar a diferença significativa de médias entre cada variável de desempenho de um grupo para outro, foi aplicado um teste de análise de variância (ANOVA).

As hipóteses a serem testadas eram:

Ho: As médias da variável testada são iguais entre os grupos.

Ha: As médias da variável testada são diferentes entre dois grupos, ao menos.

Tabela 25 – Teste de diferença de médias ANOVA.

		Soma dos quadrados	df	Valor médio quadrático	F	Sig.
VENDA BRUTA	Entre Grupos	19,639	4	4,910	9,912	,000
	Dentro Grupo	48,049	97	,495		
	Total	67,687	101			
QUALIDADE	Entre Grupos	,920	4	,230	,306	,873
	Dentro Grupo	72,891	97	,751		
	Total	73,811	101			
% MIGRAÇÃO	Entre Grupos	22,861	4	5,715	7,095	,000
	Dentro Grupo	78,139	97	,806		
	Total	101,000	101			

Fonte: Realizado pelo autor, com base nos dados da pesquisa

Os resultados da ANOVA (Tabela 25) rejeitam H_0 para duas variáveis: ‘Venda Bruta’ e ‘% Migração’. Entretanto, não foi possível fazê-lo para a variável ‘Qualidade’.

Para comparar a diferença de médias por variável para cada um dos dez pares de grupos estratégicos, foi realizado o teste *post-hoc* de *Bonferroni*, conforme apresentado na Tabela 26.

Tabela 26 – Teste *post-hoc* de *Bonferroni*.

Variável Dependente	(I) Número do cluster	(J) Número do cluster	Médias	Desvio Padrão	Sig.	95% de intervalo de confiança	
						Limite inferior	Limite superior
VENDA BRUTA	1	2	,55859	,43890	1,000	-,7022	1,8194
		3	,89959	,43890	,431	-,3612	2,1604
		4	,35951	,42168	1,000	-,8518	1,5709
		5	-,39391	,43099	1,000	-1,6320	,8442
	2	1	-,55859	,43890	1,000	-1,8194	,7022
		3	,34099	,23460	1,000	-,3329	1,0149
		4	-,19909	,20055	1,000	-,7752	,3770
		5	-,95250*	,21945	,000	-1,5829	-,3221
	3	1	-,89959	,43890	,431	-2,1604	,3612
		2	-,34099	,23460	1,000	-1,0149	,3329
		4	-,54008	,20055	,083	-1,1162	,0360
		5	-1,29350*	,21945	,000	-1,9239	-,6631
	4	1	-,35951	,42168	1,000	-1,5709	,8518
		2	,19909	,20055	1,000	-,3770	,7752
		3	,54008	,20055	,083	-,0360	1,1162
		5	-,75342*	,18259	,001	-1,2780	-,2289
	5	1	,39391	,43099	1,000	-,8442	1,6320
		2	,95250*	,21945	,000	,3221	1,5829
		3	1,29350*	,21945	,000	,6631	1,9239
		4	,75342*	,18259	,001	,2289	1,2780

QUALIDADE	1	2	,18745	,54058	1,000	-1,3655	1,7404
		3	,29469	,54058	1,000	-1,2582	1,8476
		4	,29751	,51938	1,000	-1,1945	1,7895
		5	,08750	,53084	1,000	-1,4374	1,6124
	2	1	-,18745	,54058	1,000	-1,7404	1,3655
		3	,10723	,28895	1,000	-,7228	,9373
		4	,11006	,24701	1,000	-,5995	,8196
		5	-,09995	,27029	1,000	-,8764	,6765
	3	1	-,29469	,54058	1,000	-1,8476	1,2582
		2	-,10723	,28895	1,000	-,9373	,7228
		4	,00283	,24701	1,000	-,7068	,7124
		5	-,20719	,27029	1,000	-,9836	,5693
	4	1	-,29751	,51938	1,000	-1,7895	1,1945
		2	-,11006	,24701	1,000	-,8196	,5995
		3	-,00283	,24701	1,000	-,7124	,7068
		5	-,21001	,22490	1,000	-,8561	,4360
	5	1	-,08750	,53084	1,000	-1,6124	1,4374
		2	,09995	,27029	1,000	-,6765	,8764
		3	,20719	,27029	1,000	-,5693	,9836
		4	,21001	,22490	1,000	-,4360	,8561
% MIGRAÇÃO	1	2	-,69353	,55970	1,000	-2,3013	,91433598698
		3	,20840	,55970	1,000	-1,3994	1,81624980137
		4	-,81975	,53774	1,000	-2,364	,72500981621
		5	,15687	,54961	1,000	-1,421	1,73574737150
	2	1	,69350	,55970	1,000	-,9143	2,30135180265
		3	,90191*	,29917	,033	,0424	1,76134252665
		4	-,12624	,25574	1,000	-,8609	,60843426785
		5	,85038*	,27985	,031	,0464	1,65430586524
	3	1	-,20840	,55970	1,000	-1,8162	1,39943798826
		2	-,90191*	,29917	,033	-1,7613	-,04248510213
		4	-1,0281*	,25574	,001	-1,7628	-,29347954654
		5	-,05152	,27985	1,000	-,8554	,75239205085
	4	1	,81975	,53774	1,000	-,7250	2,36452307759
		2	,12624	,25574	1,000	-,6084	,86093171356
		3	1,02816*	,25574	,001	,2934	1,76284552795
		5	,97663*	,23285	,001	,3077	1,64553613366
	5	1	-,15687	,54961	1,000	-1,735	1,42199535150
		2	-,85038*	,27985	,031	-1,6543	-,04646197043
		3	,05152	,27985	1,000	-,7523	,85545184396
		4	-,97663*	,23285	,001	-1,645	-,30772914773

Fonte: Realizado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Os grupos, por variável, que apresentam diferenças de médias com nível de significância de até 0,05 estão em negrito na Tabela 26.

É possível verificar, por exemplo, que os ‘Inflados’ têm desempenho de vendas brutas muito superior aos demais grupos, exceto os ‘Entusiastas’.

Também foi possível afirmar, estatisticamente, que o ‘Ouro’, tem um percentual de migração muito superior aos ‘Pequenos’ e aos ‘Inflados’.

5.5

Interpretação dos resultados

O primeiro ponto a destacar é que o grupo dos ‘Inflados’, apesar de ter o volume de vendas brutas elevado, devido ao seu tamanho e capacidade financeira (fazendo com que seja o grupo mais influente e importante na operadora) apresenta uma das menores qualidades de vendas, acarretando uma redução prática das vendas reais declaradas.

O contrário acontece com o grupo ‘Ouro’. Enquanto seu volume de vendas é equilibrado, sendo a terceira colocação nessa variável, seu desempenho em qualidade é invejável, obtendo o melhor desempenho nesse e no indicador de percentual de migração.

O grupo ‘Ouro’ é responsável por pagamentos dos mais altos salários fixos entre os *clusters*, combinado com a segunda colocação no pagamento de remuneração variável para os vendedores, além de regra de comissionamento que não trava ganhos (utilizando o pagamento por venda unitária). Além disso, possui a equipe de gerentes mais jovem de todos os cinco grupos estratégicos, o que indica uma troca constante. Isso pode confirmar que gerentes novos não geram ‘vícios de venda’ na loja, fazendo uma gestão mais efetiva.

O pagamento de bom salário fixo, aliado a um bom treinamento da força de vendas, permite que a equipe não precise forçar vendas para conseguir uma boa remuneração variável, já que a dependência da mesma diminui bastante. O bom pagamento de comissões mensais, entretanto, provém do bom desempenho de vendas e, aliado ao salário fixo, gera um ganho satisfatório para seus vendedores.

O grupo dos ‘Inflados’, justamente por ter um foco maior de ganhos na remuneração variável (modelo de curva de remuneração), claramente passa a

mensagem para seus vendedores de que o importante é o volume bruto, já que a comissão do grupo econômico (paga pela operadora) depende dessa variável. O salário fixo pago, entretanto, é pequeno.

Esse grupo tem uma tendência muito grande de manter seus gerentes por muito tempo na mesma loja.

Por serem lojas grandes, em regiões de alto fluxo de pessoas, o volume bruto de vendas definido em suas metas é cumprido e, portanto, esse grupo acaba sendo importante e influente em toda operação, por trazer grande quantidade de novos clientes. Entretanto, ao serem retirados os efeitos de qualidade ruim, o grupo 'Ouro' assumiria esta posição de relevo.

A análise dos 'Entusiastas', apesar de poucos em quantidade, demonstra uma relação importante entre a quantidade de aparelhos comprados para revenda e o resultado bruto de vendas. Esse grupo apresentou o segundo melhor resultado bruto de vendas, embora com qualidade em níveis muito ruins.

Novamente, tal grupo paga salário fixo muito baixo e dá um peso maior da remuneração na parte variável (também baseada em curva de remuneração, travando ganhos).

Os 'Entusiastas' têm todas as características dos 'Inflados', inclusive o tamanho do grupo econômico, mas seus dispêndios desnecessários aparentam ser de empreendedores menos experientes e com problemas na área de planejamento. Provavelmente, por esse motivo, acreditam que os resultados tenham que vir mais rápido, acabando por não manter os gerentes por tanto tempo em suas lojas, trocando-os sempre quando os níveis de resultado não atingem o esperado.

Os grupos 'Médios' e 'Pequenos' demonstraram que a operação de vendas possui lojas que são responsáveis apenas por resultados residuais para toda a operação. Seja por poder econômico pequeno ou por inexperiência na gestão do negócio.

No entanto, o grupo dos 'Pequenos' está mais presente na gestão (o nível de treinamento da força de vendas, por exemplo, mostra isso) e talvez por isso, possuem níveis de qualidade melhor.

Em função de sua capacidade financeira, o salário fixo é baixo, mas adequado à sua realidade. Sua falta de fluxo de pessoas é o que acaba gerando remuneração variável baixa para a equipe. Esse fato é agravado por esse grupo

utilizar, em sua maioria, modelo unitário de vendas, que não é adequado para o seu tipo pequeno de operação.

No fim, como não há foco da gestão no pedido de volume bruto, seu resultado é real e importante para a empresa. Ou seja, as vendas realizadas são de boa qualidade.

Interessante notar que o tamanho das lojas e do grupo econômico faz diferença na variável ‘tempo dos gerentes’. Os ‘Pequenos’ preferem manter seus gerentes por mais tempo na loja, talvez por uma questão de confiança e, mesmo assim, a qualidade é boa. Ou seja, sem pressão por volume, a estratégia de manter os gerentes nas lojas seria eficaz no que se refere à qualidade.

O grupo ‘Pequenos’, portanto, é importante para a ideia de capilaridade e abrangência da marca da operadora, garantindo maior presença.

Os ‘Médios’, no entanto, têm uma gestão diferente. Pouco treinam sua força de vendas e trocam bastante de gerentes. O tempo médio dos gerentes desse grupo demonstra isso. Entretanto, o resultado não é tão favorável, já que essas lojas possuem um volume de vendas bruto médio e, para completar, a qualidade também é média.

Esse grupo, apesar de comprar aparelhos de forma adequada, comete um erro na exposição, já que não acompanha o valor que seu mercado estaria disposto a pagar. Ou seja, um maior controle e acompanhamento dos aparelhos em exposição tenderia a ajudar essas lojas.

No entanto, o que realmente é importante citar para os ‘Médios’ é a remuneração. Esse *cluster* tende a pagar bons salários fixos, mas uma remuneração variável insuficiente, o que pode gerar acomodação da equipe com o salário fixo recebido. Portanto, para esse tipo de loja, a troca do modelo de remuneração variável, de unitário para curva de remuneração, tende a ser benéfico.

6

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1

Conclusão

De forma geral, toda a operação de vendas da operadora analisada é focada em volume bruto de vendas. Isso acontece porque o mercado de telecomunicações móvel vem utilizando uma estratégia básica: garantir a capilarização de seus pontos de vendas, a fim de ganhar mercado a partir da presença de marca.

Foi assim desde a privatização do setor, ocorrida em 1998 e, até há pouco tempo, a tendência era de que esse tipo de posicionamento se mantivesse, devido à forte cultura da área comercial e seus profissionais.

Entretanto, o dinamismo e a forte concorrência do mercado vêm obrigando as operadoras de telefonia móvel a se preocuparem, cada vez mais, com a qualidade e com aspectos estratégicos de seus pontos comerciais. As vendas já não acontecem naturalmente como antes e, por isso, planejamento e escolhas adequadas para cada situação podem garantir o melhor resultado para a empresa.

Da mesma forma, o foco apenas em vendas brutas já não é suficiente para uma empresa de serviços que depende, de forma muito forte, das assinaturas mensais. De forma simples, não adianta realizar a venda de um plano de serviços para um cliente que ficará apenas um ou dois meses na base. Os custos inerentes à ativação dessa linha, seja devido ao pagamento de comissões ou à própria existência das lojas, já aconteceu e esse período não garantirá o retorno necessário.

Portanto, entender quais variáveis estratégicas que fazem real diferença nos desempenhos das lojas, tanto em volume bruto de vendas de serviços quanto, principalmente, na qualidade das mesmas foi importante.

Analisando 102 lojas do segmento *Premium* (lojas terceirizadas) da operadora TIM, com dados obtidos nos bancos de dados da empresa e complementados com informações obtidas através de *survey* aplicado aos gerentes

das lojas, a pesquisa se utilizou de 41 variáveis dos espaços conexos de estratégia (17 variáveis), desempenho (11 variáveis) e ambiente (13 variáveis).

Por meio de técnicas estatísticas apropriadas, houve uma redução das variáveis e classificação dessa amostra em cinco *clusters* (ou grupos estratégicos), definidos através do uso sequencial de *cluster* hierárquico e *k-means*. Os grupos foram perfilados de acordo com as variáveis estratégicas e de ambiente e, posteriormente, com uso de teste multivariados (MANOVA) tiveram seus desempenhos, de venda bruta de serviço e qualidade, testados, analisados e comparados.

Os resultados trouxeram, de fato, cinco grupos de lojas identificáveis e distintos entre si, em função das estratégias adotadas, que apresentaram diferenças de desempenho importantes, trazendo insumos para a interpretação dos resultados.

Os grupos foram nomeados de acordo com suas características estratégicas: ‘Entusiastas’, ‘Médios’, ‘Pequenos’ e, os dois grupos mais importantes, seja em termos de resultados quanto de quantidade de lojas, ‘Ouro’ e ‘Inflados’.

Um dos objetivos secundários dessa pesquisa era entender que variáveis estratégicas eram importantes e relevantes, para influenciar o desempenho das lojas. Ao mesmo tempo, queria-se entender quais são as variáveis e os elementos estratégicos que mais influenciam positivamente e que deveriam ser focados pelos gestores comerciais das operadoras para o incremento de desempenho de suas lojas. Respondendo essas perguntas: os achados estratégicos foram:

- Para as lojas de maior volume (exemplo dos grupos ‘Ouro’ e ‘Inflados’), o peso entre a remuneração variável e fixa deve ser bem trabalhado. Quanto maior o salário fixo para esse perfil de lojas, há uma tendência de melhor qualidade de vendas, já que se perde o foco exclusivo em volume (incentivado pelas comissões).

- Nas lojas com alto fluxo de pessoas e alta capacidade financeira (grupos econômicos grandes), em que a remuneração variável é o principal componente dos ganhos dos vendedores, as vendas brutas são penalizadas por uma qualidade inadequada, fazendo com que a operadora perca as ativações realizadas, assim como seu investimento. Portanto, aumentar o peso em salário fixo e utilizar

modelo de remuneração variável unitário para incentivar as vendas, parece ser uma melhor estratégia.

- Para lojas de alto fluxo de pessoas, a gestão com maior rotatividade (troca de gerentes entre as lojas) e o treinamento de processos revisitado, implicam em melhor desempenho. Essa variável diminui a geração de ‘vícios de vendas’, melhorando a qualidade do que é vendido na loja.

- Para lojas com menor fluxo de pessoas e capacidade financeira – potencialmente lojas de rua - o salário fixo ainda é importante e deve ser adequado à capacidade de pagamento da loja. No entanto, a gestão deve compensar o *gap* de pagamento focando em treinamento de processos, reuniões mais frequentes com a equipe e menor rotatividade de gerentes, garantindo confiança na operação.

- Ainda para lojas de menor fluxo, o modelo de remuneração variável deveria ser repensado para uma possível troca para o modelo de curva, já que adequaria os ganhos a partir da meta real (baseada na estimativa de fluxo) e compensaria uma possível defasagem de salário, repassando comissionamento ao vendedor e incentivando a equipe de vendas.

- Lojas com alto volume de compra de aparelhos (‘Entusiastas’) devem ser acompanhadas de perto para readequação de seus volumes de compra de aparelhos a fim de evitar alto estoque e exposição inadequada ao mercado de atuação das mesmas. Essas lojas deveriam focar de forma mais eficaz no treinamento de sua equipe, além da distribuição mais adequada entre remuneração fixa e variável. Ou seja, diminuir investimento em produtos/loja, repassando tais recursos para a formação da equipe.

Verificou-se que as operadoras devem evitar basear sua estrutura de vendas em lojas com perfil estratégico dos ‘Inflados’, já que geram alto custo de comissionamento para a mesma (devido ao seu alto volume), sem necessariamente obter grandes ganhos sustentáveis de clientes em sua base. Portanto, essas são estratégias a serem evitadas, o que responde ao terceiro objetivo intermediário.

Após todas as análises, pôde-se responder a pergunta principal de pesquisa e afirmar que as diferentes decisões estratégicas geram impactos relevantes e observáveis em desempenho nas lojas observadas.

Concluiu-se que o modelo utilizado nesse estudo se mostrou relevante para explicar as diferenças estratégicas das lojas terceirizadas e seus impactos no desempenho das mesmas. Além de caracterizar o cenário atual de operação, permitiu a proposição de mudanças estratégicas capazes de propiciar um melhor desempenho de vendas e qualidade dos pontos comerciais.

6.2

Sugestões para futuras pesquisas

Sugere-se para a realização de futuros trabalhos, uma análise qualitativa com entrevista de profundidade com cada grupo, a fim de melhor entender a realidade estratégica e ambiental vivida pela gestão das lojas. Essa entrevista pode, de alguma forma, captar resultados que não são obtidos por meio de *surveys*, permitindo um aprofundamento desse estudo.

Além disso, trabalhar com uma amostra que tenha mais lojas – se possível um censo - poderia trazer maior aderência do modelo à realidade geral do canal de vendas. Essa pesquisa trabalhou com apenas 102 lojas, de um total de 221 do canal, no período selecionado.

Por fim, por se tratar de uma área comercial de um canal bastante dinâmico, uma análise com períodos diferentes de coleta de dados seria interessante, até para contribuir na redefinição dinâmica da segmentação dos canais de lojas terceirizadas da operadora.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABR TELECOM. **Dados de portabilidade numérica** – Disponível em: <http://www.abrtelecom.com.br/index.php?link=numerosportabilidade/total_geral.php>. Acesso em: 07/11/2014.

BABBIE, E. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2001.

Barney, J. **Firm resources and sustained competitive advantage**. *Journal of Management*, 17.1: 99-120, 1991.

BARNEY, J.; WRIGHT, M.; KETCHEN, D.J. **The resource-based view of the firm: Ten years after 1991**. *Journal of Management*, v. 27, n. 6, p. 625-641, 2001.

Barney, J.B. **Gaining and sustaining competitive advantage**, 2002.

BRITO, L.A.L.; VASCONCELOS, F.C. **A heterogeneidade do desempenho, suas causas e o conceito de vantagem competitiva: proposta de uma métrica**. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, n. spe, p. 107-129, 2004.

CARNEIRO, J.M.T. **Desempenho de exportação de empresas brasileiras: uma abordagem integrada**. 2007. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio de Janeiro.

CARNEIRO, J.M.T.; CAVALCANTI, M.A.F.D.; SILVA, J.F. da. **Os determinantes da sustentabilidade da vantagem competitiva na visão resource-based**. In: Encontro da ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

CARNEIRO, J. et al. **Mensuração do desempenho organizacional: questões conceituais e metodológicas**. *Estudos em negócios IV*, p. 145-175, 2005.

CHURCHILL, G.A. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo, São Paulo: Saraiva, 2000.

CONNOLLY, T.; CONLON, E.J.; DEUTSCH, S.J. **Organizational effectiveness: A multiple-constituency approach**. *Academy of Management Review*, v. 5, n. 2, p. 211-218, 1980.

DONI, M.V. **Análise de cluster: métodos hierárquicos e de Particionamento**. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2004.

ÉPOCA NEGÓCIOS ONLINE. **Brasil tem tarifa de celular mais cara em lista com 154 países**. 02 mar 2009. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI62411-16357,00-BRASIL+TEM+TARIFA+DE+CELULAR+MAIS+CARA+EM+LISTA+COM+PAISES.html>>. Acesso em: 07/11/2014.

FIGUEIREDO FILHO, D.B.; SILVA JÚNIOR, J.A. da. **Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial.** *Opinião Pública*, v. 16, n. 1, p. 160-185, 2010.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A.Z. & MOSCAROLA, J. **O método de pesquisa survey.** *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, v. 35, n. 3, 2000.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **O Valor da Telefonia Móvel para a Sociedade Brasileira.** Rio de Janeiro, 2009.

GARSON, G.D. **Topics in multivariate analysis.** Disponível em: <<http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/statnote.htm>> Acesso em: 16/03/2015, v. 13, n. 02, 2006.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3.ed.-São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. Ed.São Paulo: Atlas, 2006.

GONÇALVES, G.F. **Análise das Estratégias Competitivas da Indústria Farmacêutica Brasileira Segundo a Tipologia de Chrisman.** Tese de Doutorado. PUC-Rio, 2006.

GRANT, R.M. **The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation.** *Knowledge and Strategy*, ed. M. Zack, pp 3-23, 1991.

HAIR, Jr; BLACK, W.C.; BABIN, B.J.; ANDERSON, R.E. & TATHAM, R.L. **Multivariate Data Analysis.** 6ª edição. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2006.

HILL, C.W.L.; DEEDS, D.L. **The importance of industry structure for the determination of firm profitability: a neo-Austrian perspective.** *Journal of Management Studies*, v. 33, n. 4, p. 429-451, 1996.

HANSEN, G.S.; WERNERFELT, B. **Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors.** *Strategic Management Journal*, v. 10, n. 5, p. 399-411, 1989.

KANTER, R.M.; BRINKERHOFF, D. **Organizational performance: Recent developments in measurement.** *Annual review of sociology*, p. 321-349, 1981.

LEITE, J.B.D.; PORSSE, M.C.S. **Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva.** *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n. SPE, p. 121-141, 2003.

LOPES, H.E.G. **Abrindo a caixa preta: considerações sobre a utilização da Análise Fatorial Confirmatória nas pesquisas em Administração.** *Revista Economia & Gestão*, v. 5, n. 11, p. 97-116, 2008.

MOSCAROLA, J. **Enquêtes et analyse de données**. Paris: Vuibert, 1990.

PORTER, M.E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, New York: The Free Press, 1980a.

PORTER, M.E. **Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability**. *Financial Analysts Journal*, 36.4: 30-41, 1980b.

REUTERS. **Brasil tem tarifa de celular mais cara do mundo, diz estudo**. 08 out. 2013. Disponível em: <<http://br.reuters.com/article/domesticNews/idBRSPE99700520131008?pageNumber=1&virtualBrandChannel=0>>. Acesso em: 07/11/2014.

SILVA, J.F., **Desempenho de Setores Industriais: Impacto das Estratégias Competitivas e Colaborativas**. Tese de Doutorado, Departamento de Engenharia Industrial, PUC-Rio, 1997.

SOUZA, M.F.S.; MOORI, R.G.; MARCONDES, R.C. **O que o cliente de bens industriais valoriza na relação com os seus fornecedores: o caso de empresas do setor metal mecânico**. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, n. 1, p. 35-54, 2004.

TATSCH, C.R. **Privatização do setor de telecomunicações no Brasil**. Dissertação (Pós-graduação em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

TELEBRASIL. **Relatório de desempenho do setor TELEBRASIL** – Disponível em: <<http://www.telebrasil.org.br/panorama-do-setor/desempenho-do-setor>>; Acesso em: 07/11/2014.

TELECO. **Dados históricos Brasil** – Teleco, 2014 – Disponível em: <http://www.teleco.com.br/ncel_hist.asp>. Acesso em: 07/11/2014. (2014a)

TELECO. **Estatísticas de Celular no Mundo**. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/pais/celular.asp>>. Acesso em: 07/11/2014. (2014b)

TELECO. **Preços e Tarifas do Celular**. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/tarifacel4.asp>>. Acesso em 08/11/2014. (2014c)

TELECO. **Smartphones no Brasil**. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/smartphone.asp>> . Acesso em 20/01/2015.

UOL. **Brasil é 7ª maior economia, e China deve passar EUA logo, diz Banco Mundial**. São Paulo, 30 abr. 2014. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2014/04/30/ranking-do-banco-mundial-traz-brasil-como-a-7-maior-economia-do-mundo.htm>>. Acesso em: 07/11/2014.

VAN DE VEN, A.H. **A framework for organization assessment**. *Academy of Management Review*, v. 1, n. 1, p. 64-78, 1976.

VASCONCELOS, F.C. e CYRINO, A.B. **Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional.** *Rev. adm. empres.* [online], vol.40, n.4, pp. 20-37. ISSN 0034-7590, 2000.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. **Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches.** *Academy of Management Review*, v. 11, n. 4, p. 801-814, 1986.

ANEXO I: Variáveis utilizadas

Tipo Variável	Nome	Descrição	Disponibilidade Banco de dados	Tipo	USO NO SOFTWARE	SIGLA NO SOFTWARE
Ambiente	Fluxo total	Fluxo aproximado da loja (Alto -> Baixo)	QUESTIONÁRIO	CATEGÓRICA	NÃO	FLUXO
Ambiente	Fluxo de atendimento	Fluxo de atendimento aproximado da loja (Alto -> Baixo)	QUESTIONÁRIO	CATEGÓRICA	NÃO	ATEND_FLUXO
Ambiente	Fluxo de vendas	Fluxo de vendas aproximado da loja (Alto -> Baixo)	QUESTIONÁRIO	CATEGÓRICA	NÃO	VD_FLUXO
Ambiente	Fluxo de pós venda	Fluxo de pos-vendas aproximado da loja (Alto -> Baixo)	QUESTIONÁRIO	CATEGÓRICA	NÃO	POSV_FLUXO
Ambiente	Classe social Mercado A	Tipo de classe social do público da loja (A, B, C, D, E)	QUESTIONÁRIO	CATEGÓRICA	NÃO	CLASSE_A
Ambiente	Classe social Mercado B	Tipo de classe social do público da loja (A, B, C, D, E)	QUESTIONÁRIO	CATEGÓRICA	NÃO	CLASSE_B
Ambiente	Classe social Mercado C	Tipo de classe social do público da loja (A, B, C, D, E)	QUESTIONÁRIO	CATEGÓRICA	NÃO	CLASSE_C
Ambiente	Classe social Mercado D	Tipo de classe social do público da loja (A, B, C, D, E)	QUESTIONÁRIO	CATEGÓRICA	NÃO	CLASSE_D
Ambiente	Classe social Mercado E	Tipo de classe social do público da loja (A, B, C, D, E)	QUESTIONÁRIO	CATEGÓRICA	NÃO	CLASSE_E

Tipo Variável	Nome	Descrição	Disponibilidade Banco de dados	Tipo	USO NO SOFTWARE	SIGLA NO SOFTWARE
Ambiente	Quant. De lojas TIM (5km)	Quantidade de lojas TIM (próprias ou terceiras) que estão em um raio de 5km da loja.	QUESTIONÁRIO	CATEGÓRICA	NÃO	LJPROP_5KM
Ambiente	Quant. De Lojas Concorrentes (5km)	Quantidade de lojas de operadoras concorrentes que estão em um raio de 5km da loja.	QUESTIONÁRIO	CATEGÓRICA	NÃO	LJCONC_5KM
Ambiente	Quant. De lojas Fab/GV (5km)	Quantidade de lojas de fabricantes (Samsung, Apple, etc), ou de grandes varejistas (Casas Bahia, Ponto frio, etc.) que estão em um raio de 5km da loja.	QUESTIONÁRIO	CATEGÓRICA	NÃO	LJFABGV_5KM
Ambiente	Troca de chip	Total de vendas de chips pré-pagos, somado à troca de chips pré-pagos, indicando oportunidades de fluxo na loja.	OK	QUANTIDADE	SIM	TROCA_CHIP
Desempenho	Vendas Pós	Total de linhas Pós-pagas vendidas pela loja por mês.	OK	QUANTIDADE	SIM	POS_BRUTO
Desempenho	Vendas Controle	Total de linhas Controle vendidas pela loja por mês.	OK	QUANTIDADE	SIM	CTRL_BRUTO
Desempenho	Vendas Web	Total de linhas Web vendidas pela loja por mês.	OK	QUANTIDADE	SIM	WEB_BRUTO

Tipo Variável	Nome	Descrição	Disponibilidade Banco de dados	Tipo	USO NO SOFTWARE	SIGLA NO SOFTWARE
Desempenho	Qualidade 60 Pós	Percentual de vendas Pós pago com cancelamento ou <i>downgrade em 2 meses</i> .	OK	QUANTIDADE	SIM	Q60_POS
Desempenho	Qualidade 60 Controle	Percentual de vendas Controle com cancelamento ou <i>downgrade em 2 meses</i> .	OK	QUANTIDADE	SIM	Q60_CTRL
Desempenho	Qualidade 60 Web	Percentual de vendas Web com cancelamento ou <i>downgrade em 2 meses</i> .	OK	QUANTIDADE	SIM	Q60_WEB
Desempenho	% Doc. Liberada	Percentual da documentação enviada dos clientes que foi liberada após análise.	OK	QUANTIDADE	SIM	DOC_LIB_TTL
Desempenho	ARPU médio da loja	Valor médio de receita por cliente da loja variável pelo mix de planos vendidos pela loja	OK	QUANTIDADE	SIM	ARPU
Desempenho	Comissão paga total	Comissão total paga pela TIM para a loja, de acordo com a política vigente	OK	QUANTIDADE	SIM	COMISSAO_TTL
Desempenho	% Migração	Participação das migrações de pré-pago para pós-pago nas vendas, indicativo de qualidade.	OK	QUANTIDADE	SIM	P_MIG
Desempenho	Meta/Atingimento	Média de atingimento das metas pela loja	OK	QUANTIDADE	SIM	META_ATING

Tipo Variável	Nome	Descrição	Disponibilidade Banco de dados	Tipo	USO NO SOFTWARE	SIGLA NO SOFTWARE
Estratégica	Qtd de lojas do grupo	Tamanho do grupo em quantidade de PDVs	OK	QUANTIDADE	SIM	LJS_GRUPO
Estratégica	Qtd de lojas da regional	Tamanho da regional em quantidade de PDVs	OK	QUANTIDADE	SIM	LOJAS_REG
Estratégica	Metragem	Área total da loja em metros quadrados	QUESTIONÁRIO	QUANTIDADE	SIM	M2
Estratégica	Qtd. de vendedores	Total de vendedores trabalhando na loja	OK	QUANTIDADE	SIM	QTD_VEND
Estratégica	Posições de atendimento	Quantidade de posições de atendimento (mesas de negociação com máquina)	QUESTIONÁRIO	QUANTIDADE	SIM	POS_ATEND
Estratégica	Tempo de gerentes	Tempo médio de gerentes na loja	QUESTIONÁRIO	CATEGÓRICA	SIM	TEMPO_GER
Estratégica	Periodicidade de reuniões	Periodicidade média em que as reuniões com a equipe são realizadas (diária, semanal, etc)	QUESTIONÁRIO	CATEGÓRICA	NÃO	PERIOD_REUN
Estratégica	Rua/Shopping	Tipo de loja: Shopping ou Rua.	OK	CATEGÓRICA	SIM	TIPO_LOJA

Tipo Variável	Nome	Descrição	Disponibilidade Banco de dados	Tipo	USO NO SOFTWARE	SIGLA NO SOFTWARE
Estratégica	Estrutura de HC	Tipo de estrutura de gestão, por exemplo, Gerente > Sub gerente > Vendedores / Gerente > Vendedores	QUESTIONÁRIO	CATEGÓRICA	NÃO	EST_GEST
Estratégica	Salário fixo	Salário fixo médio pago para o vendedor, em Reais	QUESTIONÁRIO	CATEGÓRICA	SIM	CV_FIXO
Estratégica	Remuneração variável	Comissão média paga para o vendedor, em Reais	QUESTIONÁRIO	CATEGÓRICA	SIM	CV_RV
Estratégica	Modelo de RV	Modelo de remuneração variável aplicado na loja.	QUESTIONÁRIO	CATEGÓRICA	NÃO	MODE_REV
Estratégica	BT (Subsídio)	Quantidade de Bônus Tático (Verba) utilizada para subsídios de preço de aparelhos, em Reais	QUESTIONÁRIO	QUANTIDADE	SIM	BT
Estratégica	Limite de crédito	Limite de crédito para a compra de aparelhos com a TIM	OK	QUANTIDADE	SIM	LIMITE_CRED
Estratégica	Ticket médio - Mesa de degustação	Valor médio dos aparelhos expostos na mesa de degustação	QUESTIONÁRIO	CATEGÓRICA	NÃO	TM_MESA
Estratégica	Sellin (Compra de aparelhos)	Quantidade de aparelhos comprados pela loja, mensalmente, junto à TIM.	OK	QUANTIDADE	SIM	SELLIN
Estratégica	Aparelhos Faturados	Valor total dos aparelhos comprados pela loja, mensalmente, junto à TIM.	OK	QUANTIDADE	SIM	AP_FATUR

ANEXO II: Questionário utilizado na coleta de dados

Prezados (as),

Este questionário faz parte de um estudo que tem como objetivo investigar a influência da Estratégia no desempenho das lojas da TIM no mercado brasileiro. Para atender este objetivo, apresentamos questões destinadas a **profissionais e membros de lojas terceiras *Premium***, focando em Gerentes/Líderes das mesmas.

Os dados informados serão utilizados para fins de pesquisa e o anonimato dos respondentes será preservado em todo e qualquer documento divulgado.

O questionário tem duração de menos de **10 minutos** e ficará disponível para resposta **até 26/01 (segunda-feira)**.

Em caso de dúvidas ou problemas, por favor, entre em contato pelo e-mail **dpsantos@timbrasil.com.br** .

Desde já agradecemos pelo seu tempo.

1 – Qual é o seu cargo na loja?

() Coordenador

() Consultor de Vendas Líder

() Gerente de Loja

() Consultor de Vendas

2 – Qual é o nome de sua loja? Ex: Loja Shopping Ibirapuera

3 – Qual é o custcode de sua loja (completo)? Ex: MX00_MXB00D_LJ1234_VV01

4 – Qual a metragem (m²) da sua loja? Ex: 120 (apenas números)

5 – Quantas posições de atendimento tem na sua loja? (Computador de atendimento ou tablet)

6 - Qual é a estrutura de gestão da sua loja?

Gerente > Consultor de Vendas Líder > Consultor de Vendas

Gerente > Consultor de Vendas

Consultor de Vendas Líder > Consultor de Vendas

7 – Há quanto tempo a loja está com o mesmo gerente ou líder?

Menos de 6 meses

De 6 a 12 meses

De 13 a 24 meses

Mais de 24 meses

11 – Qual(is) a(s) faixa(s) dominante(s) de público, por renda mensal, da sua loja? Mais de uma classe pode ser selecionada.

- Classe A - Renda acima de R\$9.745,00
- Classe B - Renda entre R\$7.475,00 a R\$9.745,00
- Classe C - Renda entre R\$1.734 a R\$7.475,00
- Classe D - Renda entre R\$1.085,00 a R\$1.734,00
- Classe E - Renda entre R\$0,00 a de R\$1.085,00

12 – Qual o tipo de modelo de remuneração variável (comissionamento) mensal aplicado em sua loja?

Pagamento de valor unitário por venda realizada (ex: R\$1 para cada plano x). Meta individual.

Pagamento aplicado em curva de remuneração, baseado na meta individual (ex: R\$ 100,00 se atingir 110% da meta)

Pagamento de valor unitário por venda realizada (ex: R\$1 para cada plano x) + bônus por meta coletiva (ex: R\$ 50,00 se a loja atingir as metas).

Bônus por atingimento de meta coletiva (ex: R\$ 50,00 se a loja atingir as metas).

13 – Quanto, em média mensal, ganha um consultor de vendas de sua loja (apenas salário fixo)?

- Até R\$500,00
- Entre R\$500,01 e R\$700,00
- Entre R\$700,01 e R\$900,00
- Entre R\$900,01 e 1.100,00
- Acima de R\$1.300,00

14 – Quanto, em média mensal, ganha um consultor de vendas de sua loja (apenas salário variável/comissão)?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Até R\$200,00 | <input type="checkbox"/> Entre R\$600,01 e 800,00 |
| <input type="checkbox"/> Entre R\$200,01 e R\$400,00 | <input type="checkbox"/> Acima de R\$800,00 |
| <input type="checkbox"/> Entre R\$400,01 e R\$600,00 | |

15 – Nos últimos 6 meses, houve incentivos financeiros para descontos em preço de aparelhos na sua loja?

- | | |
|------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
|------------------------------|------------------------------|

16 – Pensando apenas nos aparelhos expostos na mesa de degustação e/ou vitrine de sua loja, qual a faixa média de preço dos mesmos?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Até R\$300,00 | <input type="checkbox"/> Entre R\$800,01 e 1.000,00 |
| <input type="checkbox"/> Entre R\$300,01 e R\$500,00 | <input type="checkbox"/> Entre R\$1.000,01 e 1.500,00 |
| <input type="checkbox"/> Entre R\$500,01 e R\$800,00 | <input type="checkbox"/> Acima de R\$1.500,00 |

17 – Quanto à localização de sua loja, em um raio de 5km, existem quantas:

	0	1	2	3	4	5 ou mais
Lojas próprias TIM?	<input type="checkbox"/>					
Lojas parceiras da TIM?	<input type="checkbox"/>					
Lojas de outras operadoras?	<input type="checkbox"/>					
Lojas de fabricantes (LG, Samsung Apple, etc.)?	<input type="checkbox"/>					
Grandes Varejistas (Casas Bahia, C&A, etc.)	<input type="checkbox"/>					

ANEXO III: Valores das médias e resultados das variáveis de ambiente e estratégicas auxiliares

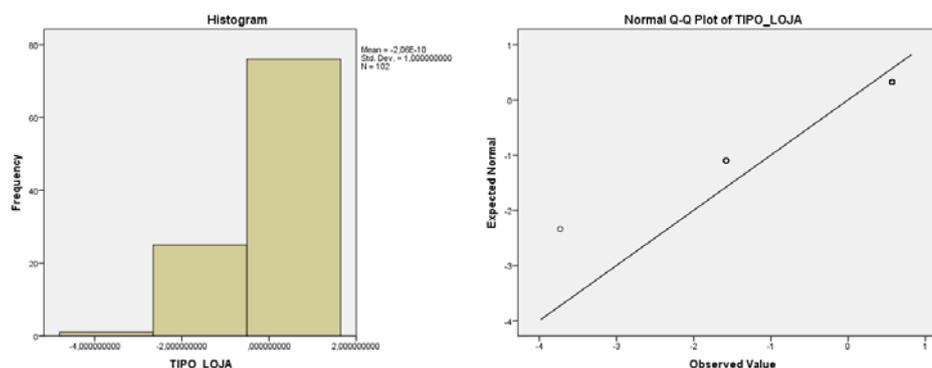
		Cluster				
		1	2	3	4	5
		ENTUSIASTAS	MÉDIOS	PEQUENOS	OURO	INFLADOS
Quantidade de lojas num raio de 5km:	Lojas Premium	2,67	1,72	1,22	2,05	2,21
	Loja Terceiras	2,00	2,39	1,89	3,00	2,75
	Loja Concorrentes	4,33	4,83	4,72	4,44	5,17
	Loja Fornecedores	3,00	2,44	2,39	2,74	3,79
	Loja Grandes Varejistas	4,00	5,39	5,06	4,67	5,63
Classe econômica do mercado da loja:	Mercado Classe A	33%	11%	17%	10%	17%
	Mercado Classe B	33%	11%	17%	13%	38%
	Mercado Classe C	33%	50%	50%	56%	58%
	Mercado Classe D	0%	67%	67%	38%	58%
	Mercado Classe E	0%	22%	28%	23%	33%
Modelo de remuneração variável:	Unitário	0%	39%	33%	36%	29%
	Curva de Remuneração	67%	28%	22%	33%	38%
	Misto	0%	11%	17%	18%	17%
	Meta coletiva	0%	0%	6%	3%	0%
	Outra	33%	22%	22%	10%	17%
Gestão:	Treinamento online	0,42	0,68	0,69	0,73	0,81
	Treinamento Presencial	1,33	1,33	1,56	1,26	1,17
	Treinamento total	0,88	1,01	1,12	0,99	0,99
	Reuniões de equipe	2,33	3,17	3,33	3,62	3,96
Tamanho:	QTD VENDEDORES	7,72	7,06	4,93	7,03	10,94
	M2	77,67	62,94	59,50	63,41	92,46
ARPU		62,72	54,71	62,43	60,13	57,34
Fluxo estimado:	Total	3,67	3,11	3,06	2,95	3,04
	Fluxo Atendido	3,67	2,78	3,11	2,90	3,00
	Atendimento Pós-venda	4,00	2,89	3,11	2,97	3,46
	Atendimento de Vendas	3,33	2,28	2,56	2,64	2,83

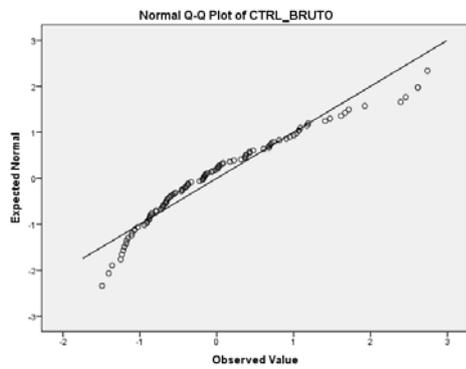
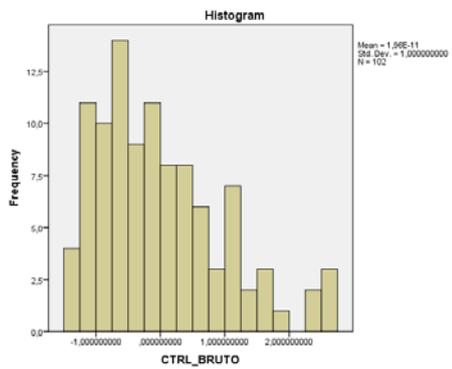
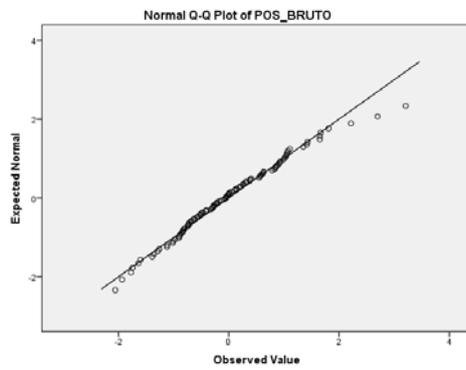
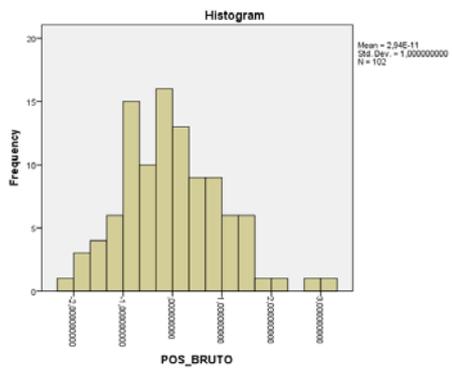
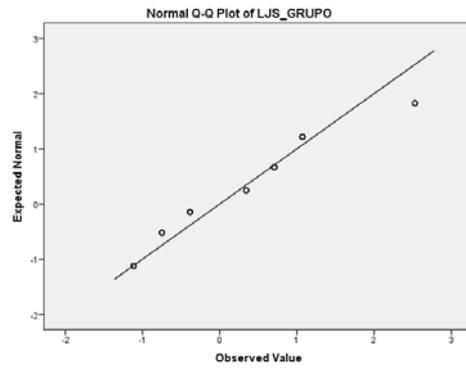
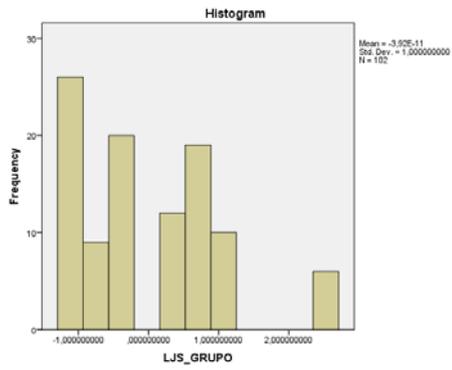
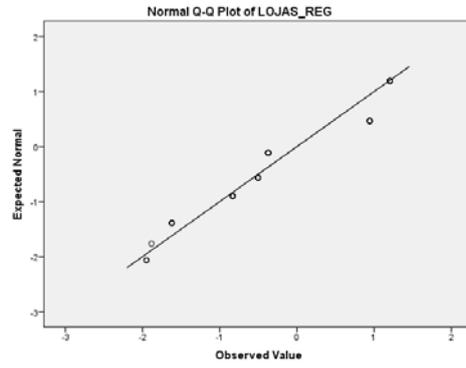
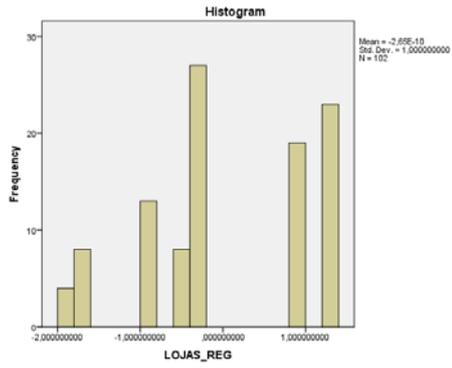
ANEXO IV: Estatísticas descritivas das variáveis Estratégicas e de Desempenho.

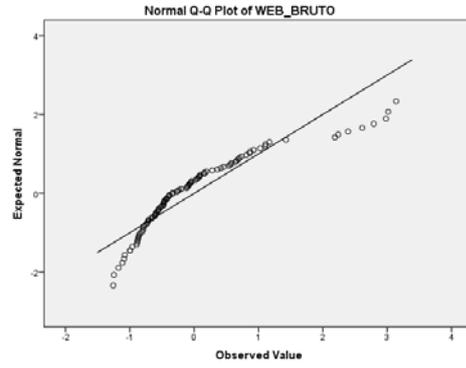
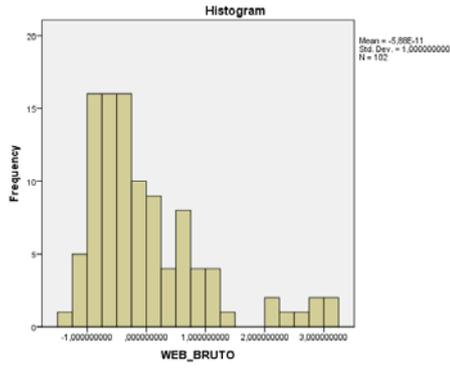
1- Estatísticas descritivas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
Rua/Shopping	102	-3,730601265	,569074769	-2,1E-10	1,000000000001	1,000
Qtd. de lojas da regional	102	-1,949598922	1,204808322	-2,6E-10	,999999999939	1,000
Qtd. de lojas do grupo	102	-1,113879534	2,527649712	-4E-11	,999999999938	1,000
Vendas Pós	102	-2,059188380	3,209078257	3E-11	1,000000000021	1,000
Vendas Controle	102	-1,491984009	2,738984029	2E-11	1,000000000014	1,000
Vendas Web	102	-1,258626841	3,139172249	-6E-11	1,000000000014	1,000
Qualidade 60 Pós	102	-2,771926498	2,080288666	4E-11	,999999999938	1,000
Qualidade 60 Controle	102	-2,399451590	1,784610092	-1E-11	1,000000000027	1,000
Aparelhos Faturados	102	-2,331286719	2,045422916	-2E-11	1,000000000072	1,000
Qtd. de vendedores	102	-,765301737	6,721586453	-1E-11	1,000000000030	1,000
BT (Subsídio)	102	-2,148167008	3,218530304	2E-11	,999999999991	1,000
Limite de crédito	102	-,622835743	4,938069986	-4E-11	,999999999978	1,000
Aparelhos Faturados	102	-1,060795096	3,835630715	4E-11	,999999999928	1,000
ARPU médio da loja	102	-1,976641052	4,211883536	-9E-11	1,000000000012	1,000
% Doc. Liberada	102	-3,507641110	,556908160	-5E-11	1,000000000066	1,000
Comissão paga total	102	-,858159493	7,266628960	5E-11	1,000000000004	1,000
Sellin (Compra de aparelhos)	102	-,839318247	5,840246070	0E-11	1,000000000017	1,000
% Migração	102	-2,757897603	2,025252761	-4E-11	1,000000000014	1,000
Metragem	102	-1,656935678	3,084470947	1,0E-10	,999999999937	1,000
Posições de atendimento	102	-2,049055323	2,260298140	7E-11	,999999999949	1,000
Tempo de gerentes	102	-1,071464210	1,393709085	-5E-11	1,000000000034	1,000
Salário fixo	102	-2,484069435	2,150840608	2,5E-10	,999999999947	1,000
Remuneração variável	102	-3,105207063	,687980008	-7E-11	1,000000000033	1,000
Meta/Atingimento	102	-3,827532802	3,329409096	-4E-11	1,000000000014	1,000
Valid N (listwise)	102					

2 – Histogramas e gráficos das variáveis Estratégicas e de Desempenho







55

