Universidade Federal do Rio de Janeiro
Escola Politécnica

PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA EMPRESA DE TROCA E ALUGUEL DE BRINQUEDOS INFANTIS

Juliana Radspieler Varges Ribeiro

Paula Allevato Bernardo

Projeto de Graduação apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Engenheiro.

Orientador: D.Sc. Maria Alice Ferruccio

Rio de Janeiro

Julho de 2013

PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA EMPRESA DE TROCA E ALUGUEL DE BRINQUEDOS INFANTIS

Juliana Radspieler Varges Ribeiro

Paula Allevato Bernardo

PROJETO DE GRADUAÇÃO SUBMETIDO AO CORPO DOCENTE DO CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE ENGENHEIRO DE PRODUÇÃO.

Examinado por:

_____

Profª. Maria Alice Ferruccio, D.Sc.

_____

Prof. Vinícius Cardoso, D.Sc.

_____

Prof. Adriano Proença, D.Sc.

Rio de Janeiro, RJ – Brasil

Julho de 2013

Ribeiro, Juliana Radspieler Varges

Bernardo, Paula Allevato Bernardo

Plano de Negócios de uma empresa de troca e aluguel de brinquedos infantis / Juliana Radspieler Varges Ribeiro e Paula Allevato Bernardo. – Rio de Janeiro: UFRJ/Escola Politécnica, 2013

IX, 94 p.: il.; 29,7 cm.

Orientador: Maria Alice Ferruccio (D.Sc.)

Projeto de Graduação – UFRJ/ Escola Politécnica/ Curso de Engenharia de Produção, 2013.

Referências Bibliográficas: p. 85-87.

1. Plano de negócios 2. Brinquedos 3. E-commerce

I. Ferruccio, Maria Alice. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola Politécnica, Curso de Engenharia de Produção. III. Plano de Negócios de uma empresa de troca e aluguel de brinquedos infantis

“Sua tarefa é descobrir o seu trabalho e,
então, com todo o coração, dedicar-se a ele”.

Buda

Agradecimentos

Agradecemos principalmente aos nossos pais, que fizeram com que tudo isso fosse possível. Apoiaram-nos incondicionalmente, compreenderam e nos apoiaram nos momentos mais difíceis.

Aos nossos irmãos, que estiveram sempre ao nosso lado, nos motivando, auxiliando, torcendo a cada vitória e nos consolando em cada derrota.

Aos nossos amigos, que também fizeram com que tudo isso fosse possível, nos incentivaram durante toda a faculdade e, sem eles, talvez não tivéssemos chegando aonde chegamos.

A nossa orientadora e querida professora, Maria Alice Ferruccio, que não apenas nos deu enorme auxílio durante a elaboração deste projeto final, como nos ensinou ferramentas de engenharia e da vida ao longo de toda a faculdade.

A todos os mestres que tivemos durante esses cinco anos, que nos ajudaram a crescer profissional e pessoalmente. Um agradecimento especial aos professores Vinícius Cardoso e Adriano Proença, que fizeram parte da banca examinadora.

A UFRJ, que nos proporcionou oportunidades incríveis, como o intercâmbio, que nos ajudou a expandir nossa visão de mundo e fez com que tivéssemos ideias inovadoras, como a que apresentaremos aqui.

A todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para nossa formação, crescimento e realização desse projeto.

Resumo do Projeto de Graduação apresentado à Escola Politécnica / UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Engenheiro de Produção.

Plano de Negócios de uma empresa de troca e aluguel de brinquedos infantis

Juliana Radspieler Varges Ribeiro
Paula Allevato Bernardo

Julho/2013

Orientador: D.Sc. Maria Alice Ferruccio

Curso: Engenharia de Produção

Diante de um mundo cada vez mais apressado e virtual, que prega pela praticidade e sustentabilidade, aliado a um mercado que está em constante crescimento, observa-se uma imensa oportunidade no ramo de brinquedos infantis. O mundo se torna cada vez mais descartável e o nicho dos brinquedos não foge disso. O projeto em questão propõe um modelo de negócio inovador, em que seja possível eliminar essa descartabilidade e propor um método prático, seguro e sustentável para o consumo de brinquedos. Por meio da criação de uma plataforma web, pais podem alugar brinquedos e trocá-los, periodicamente, sem precisar se deslocar. A ideia é mudar os modelos e a mentalidade de consumo, em prol do bem estar da sociedade e do meio ambiente. O projeto, portanto, apresenta um Plano de Negócios, evidenciando a estrutura organizacional, estratégica, mercadológica, operacional e financeira da empresa Roda dos Brinquedos. O objetivo é que o mesmo seja utilizado como apoio para que a empresa seja realmente colocada em prática.

Palavras-chave: Plano de negócios, Brinquedos, E-commerce.

Abstract of Undergraduate Project presented to POLI/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Industrial Engineer.

Business Plan of an exchange and rental of children´s toys company

Juliana Radspieler Varges Ribeiro
Paula Allevato Bernardo

July/2013

Advisor: D.Sc. Maria Alice Ferruccio

Course: Industrial Engineering

Facing a world increasingly rushed and virtual, that preaches the practicality and sustainability, combined with a market that is in constantly growing, there is a huge opportunity in the field of children's toys. The world becomes increasingly disposable and the niche of toys does not escape from it. The project in question proposes an innovative business model, where it is possible to eliminate this disposability and propose a practical, secure and sustainable consumption of toys. By creating a web platform, parents can rent toys and swap them periodically without moving. The idea is to change the mindset and models of consumption, for the well being of society and the environment. Therefore, the project presents a Business Plan, showing the organizational, strategic, marketing, operational and financial firm's structure of "Roda dos Brinquedos". The objective is to use this document to really create the company.

Keywords: Business plan, Toys, E-commerce.

SUMÁRIO

1. Introdução 1

2. Metodologia 2

3. O Negócio 3

3.1 Identificação de Oportunidade 3

3.2 Conceito do negócio 4

3.3 O Funcionamento do Negócio 5

4. Plano de Gestão 6

4.1 Análise do entorno – Análise PEST 6

4.1.1 Entorno político e legal 6

4.1.2 Entorno Econômico 7

4.1.3 Entorno sociocultural 14

4.1.4 Entorno tecnológico 21

4.2 Análise das 5 forças de Porter 27

4.2.1 Competidores do setor – rivalidade entre concorrentes 27

4.2.2 Novos competidores – ameaça de novos entrantes 28

4.2.3 Clientes – poder de barganha dos clientes 30

4.2.4 Fornecedor – poder de barganha dos fornecedores 31

4.2.5 Produtos substitutos (concorrentes indiretos) 34

4.2.6 Resumo 5 forças de Porter 34

4.3 Matriz SWOT 36

4.4 CANVAS 38

4.4.1 Proposta de valor 38

4.4.2 Segmentação dos clientes: 39

4.4.3 Relação com os clientes 39

4.4.4 Canais de comunicação e distribuição 40

4.4.5 Atividades chaves 40

4.4.6 Recursos chaves 40

4.4.7 Alianças (Key Partners) 41

4.4.8 Fontes de ingresso 41

4.4.9 Estrutura de custos 41

4.5 Segmentação de mercado 42

4.6 Fatores Críticos de Sucesso 43

4.6.1 FCS Comparativo 43

4.7 BSC 45

5. Plano Operacional 46

5.1 Cadeia de Valor 46

5.2 Atividades primárias 47

5.2.1 Logística interna: recebimento e armazenamento de brinquedos 47

5.2.2 Operações: recebimento de pedidos, seleção de brinquedos e montagem dos sacos 49

5.2.3 Logística externa: entrega dos sacos e recolhimento de devoluções 51
5.2.4 Marketing e vendas 52
5.2.5 Serviço pós-venda 53
5.3 Atividades secundárias 54
5.3.1 Infraestrutura da empresa 54
5.3.2 Gestão de Recursos Humanos 54
5.3.3 Desenvolvimento tecnológico 55
5.3.4 Aquisição 55
Gestão de Compras 55
Seleção e compra de brinquedos 56

6. Plano de Marketing 59
6.1 Marketing Estratégico 59
6.1.1 Missão 59
6.1.2 Visão 59
6.1.3 Valores 59
6.1.4 Posicionamento no mercado 59
6.1.5 Vantagem competitiva 61
6.2 Marketing Tático 61
6.2.1 Preço 61
6.2.2 Praça 62
6.2.3 Produto 62
6.2.4 Promoção 67
6.2.5 Pessoas 70
6.2.6 Processos 71

5. Plano Financeiro 72
5.1 Investimento Inicial 72
5.1.1 Investimento fixo 72
5.1.2 Investimento pré-operacional 74
5.1.3 Capital de giro 74
5.2 Receitas 76
5.3 Custos 77
5.3.1 Custos fixos 77
5.3.2 Custos variáveis 78
5.4 Fluxo de Caixa 79
5.5 Demonstrativo do Resultado do Exercício 80
5.6 Índices 80

6 Plano Jurídico 81
6.3 Estrutura jurídica 81
6.4 Estrutura organizacional 81

Conclusão 83

Referências Bibliográficas 85

Índice de Figuras

Figura 1 - Funcionamento da empresa 5

Figura 2 - Modelo de análise da competitividade ampliado 27

Figura 3 - Exemplo da concorrente Clube do Brinquedo 29

Figura 4 - Representação dos fornecedores 31

Figura5 - Segmentação de clientes 42

Figura 6 - Mapa estratégico da empresa 45

Figura 7 - Cadeia de valor de Porter 46

Figura 8 - Exemplos de brinquedos da categoria 1 56

Figura 9 - Exemplos de brinquedos da categoria 2 57

Figura 10 - Exemplos de brinquedos da categoria 3 58

Figura 11 - Distribuição da empresa 62

Figura 12 - Logomarca 64

Figura 13 - Exemplo de saco a ser utilizado 64

Figura 14 - Estrutura organizacional 81

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Potencial de consumo de artigos infantis no Brasil em 2011 9

Tabela 2 - Sazonalidade da venda da indústria de brinquedos 10

Tabela 3 - Distribuição do preço dos brinquedos aos consumidores finais no Brasil 11

Tabela 4 - Países líderes no e-commerce em 2011 12

Tabela 5 - Potencial de consumo de brinquedos por classe e região 17

Tabela 6 - Venda de brinquedos por Estado no Brasil 18

Tabela 7 - Vendas por linhas de brinquedos 19

Tabela 8 - Vendas de brinquedos por seguimento 20

Tabela 9 - População infantil 2000 - 2020 20

Tabela 10 - Taxa de natalidade 21

Tabela 11 - Perfil demográfico do visitante on-line 24

Tabela 12- Resumo das 5 forças de Porter 34

Tabela 13 - Análise SWOT 36

Tabela 14– Custos fixos do modelo de negócio 41

Tabela 15 - Custos variáveis do modelo de negócio 42

Tabela 16- FSC Comparativo 44

Tabela 17 - Tempos de trabalho dos funcionários 54

Tabela 18 - Pilares da aprendizagem 65

Tabela 19 - Cargos e atribuições 70

Tabela 20 - Preços médios dos brinquedos 72

Tabela 21 - Investimento fixo 73

Tabela 22 - Investimento pré-operacional 74

Tabela 23 - Contas a receber 74

Tabela 24 - Contas a pagar 75

Tabela 25 - Necessidade média de estoque 75

Tabela 26 - Necessidade líquida de capital de giro em dias 75

Tabela 27 - Caixa mínimo 76

Tabela 28 - Capital de giro 76

Tabela 29 - Receitas 77

Tabela 30 - Crescimento ao mês 77

Tabela 31 - Custos fixos mensais 78

Tabela 32 - Custos variáveis mensais 78

Tabela 33 - Fluxo de caixa do primeiro ano 79

Tabela 34 - Fluxo de caixa dos 10 primeiros anos 79

Tabela 35 – DRE para os 10 primeiros meses 80

Tabela 36 - Índices financeiros 80

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Economia mundial, em 2012 8

Gráfico 2 - Faturamento setor de brinquedos (unidade RS milhões) 9

Gráfico 3 - Evolução do faturamento do E-commerce 12

Gráfico 4 - Variação da participação no e-commerce (2011-2015) 13

Gráfico 5 - Previsão países líderes em e-commerce em 2015 13

Gráfico 6 - Consumo das famílias brasileiras 14

Gráfico 7 - Brinquedos inventados no Brasil 15

Gráfico 12 - Acesso a internet 25

1. Introdução

Brian Sutton Smith (2008), autoridade em desenvolvimento infantil do Departamento de Educação da Universidade da Pensilvânia, afirma que os brinquedos são tão importantes para o ato de "brincar", como os livros no ato de "estudar". Ambos dão a uma pessoa a oportunidade de dominar e, em seguida, controlar alguns aspectos de seu ambiente e até mesmo criar mundos e cenários imaginários.

Para Piaget (1977 apud Vasconcelos et al.), a brincadeira é a conduta livre e espontânea, onde a criança expressa sua vontade e prazer. Quando brinca, a criança assimila o mundo a sua maneira, sem compromisso com a realidade, pois sua interação com o objeto não depende de sua natureza, mas da função que a criança lhe atribui

Leontiev (2000 apud Vasconcelos et al.), identifica no jogo a atividade principal da criança, a qual possibilita que ocorram as mais importantes mudanças no desenvolvimento psíquico, preparando o caminho da transição da criança para um novo e mais elevado nível de desenvolvimento. O jogo e o brinquedo aparecem na criança na idade pré-escolar. Ele surge a partir de sua necessidade de agir em relação não apenas ao mundo dos objetos diretamente acessíveis a ela, mas também em relação ao mundo mais amplo dos adultos. Uma necessidade de agir como um adulto surge na criança, isto é, de agir da maneira que ela vê os outros agirem, da maneira que lhe disseram, e assim por diante.

Fica claro que muitos autores e especialistas afirmam que, em geral, as crianças têm necessidade de brincar, para poderem, assim, se desenvolver com relação ao mundo.

Como será apresentado ao longo desse projeto, a indústria de brinquedos cresce cada vez mais, porém existe uma série de entraves que dificultam a constante compra de novos brinquedos. A partir da identificação dos mesmos, surgiu a ideia de criação de um novo conceito: a troca ou aluguel de brinquedos. Esse documento apresentará uma análise detalhada de elementos operacionais, mercadológicos e financeiros, com o objetivo de verificar a viabilidade do negócio proposto.

2. Metodologia

O presente trabalho está baseado na metodologia de plano de negócios sugerida pela professora e orientadora Maria Alice Ferruccio, a partir de elementos já estudados ao decorrer do curso de Engenharia de Produção.

Cada capítulo representa um plano específico contido no plano de negócios. São esses: Plano de Gestão, Plano de Operações, Plano de Marketing, Plano Financeiro e Plano Jurídico. Em cada plano, uma série de ferramentas de gestão é utilizada, de forma a criar-se uma análise robusta e completa.

O Plano de Gestão utiliza ferramentas como: análise PEST, análise das 5 forças de Porter, matriz SWOT, CANVAS, análise de segmentação, fatores críticos de sucesso comparativo e por fim, o *balanced scorecard.* Cada ferramenta serve como insumo e base para a outra, de forma a criar-se uma estrutura complementar.

O Plano de Operações é realizado com base na cadeia de valor de Porter (1985), identificando-se as atividades primárias e secundárias e detalhando seu funcionamento.

O Plano de Marketing é dividido em marketing estratégico, abordando conceitos de missão, visão e objetivos, e marketing tático, trabalhando com o conceito dos 6 P's de Kotler (2000).

O Plano Financeiro utiliza todas as previsões de funcionamento da empresa, baseando-se nos investimentos, custos e receitas previstos, levantando o fluxo de caixa para determinado período e analisando índices como Valor Líquido Presente (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR) e *payback* para avaliar o investimento.

Por fim, o Plano Jurídico aborda a estrutura jurídica da empresa, assim como sua estrutura organizacional.

Além disso, é válido ressaltar que toda a concepção da ideia e elaboração do Plano de Negócios teve apoio da Creche-Escola Ativa Idade. Essa foi um importante aliado na busca por informações, sugestões e um meio de relação com pais de crianças, que puderam ajudar em questões de mercado, fornecendo suas opiniões sobre o negócio.

3. O Negócio

3.1 Identificação de Oportunidade

Como já explicitado na introdução do trabalho em questão, proporcionar a quantidade e qualidade de jogos e brinquedos adequados não é uma tarefa fácil para os pais. A grande diversidade, produtos piratas, falta de informação sobre os brinquedos, falta de tempo dos pais, mudança de interesse muito rápida das crianças, falta de um lugar para guardar os brinquedos são somente algumas dessas barreiras. Abaixo estão indicadas as maiores barreiras encontradas pelos pais em todo o processo de fornecer os brinquedos adequados a seus filhos[1]:

- **Dificuldade em escolher os melhores brinquedos para seus filhos:** a grande diversidade de brinquedos, pouca informação e falta de tempo dos pais gera uma dificuldade em selecionar os melhores brinquedos para os seus filhos;
- **Brinquedos com alta qualidade e tecnologia são muito caros:** existem muitos brinquedos inovadores no mercado que encantam as crianças e até mesmo os pais, mas seu elevado custo limita o acesso aos mesmos;
- **Crianças enjoam muito rápido de um brinquedo:** um ou dois meses é o tempo médio que uma criança demora a explorar todo o potencial de um brinquedo. Passado esse tempo, elas perdem o interesse por eles, necessitando de novos estímulos, o que pressiona os pais a comprar novos brinquedos periodicamente. Essa rotina de compras se torna uma tarefa cansativa e dispendiosa, além de colaborar com o consumismo irracional e com o desperdício;
- **Falta de lugar para guardar todos os brinquedos:** a pressão por comprar novos brinquedos algumas vezes gera até uma dificuldade de encontrar um lugar para armazenar a grande quantidade de brinquedos que seja acessível à criança.

Assim, proporcionar a variedade de brinquedos adequados para o desenvolvimento esperado das crianças pode ser uma tarefa muito trabalhosa e que necessita muito tempo e dinheiro dos pais, além de fomentar o consumismo e o desperdício. Além disso, as tendências do consumismo atual apontam para uma direção totalmente contrária a essa:

[1] Essas barreiras foram levantadas por meio de pesquisas com mães de crianças da creche Ativa-Idade, parceira das autoras desse projeto.

- **Consumo sustentável:** O consumidor brasileiro tem se mostrado cada vez mais preocupado com o consumismo irracional, o desperdício e a aquisição e o uso de produtos e serviços sócio-ambientalmente sustentáveis;
- **Consumo prático:** Cada vez as pessoas se sentem com menos tempo e com mais coisas para fazer. Assim buscam uma forma de otimizarem seu tempo a fim de poder conciliar todas as atividades profissionais e pessoais. Um exemplo disso é aumento de compras pela internet.

Ao reunir estas razões diferentes, aparece uma possível necessidade que não está satisfeita com as alternativas atuais. Com o objetivo de satisfazê-la, surgiu a ideia de negócio da empresa Roda dos Brinquedos: por meio de uma mensalidade paga pelos clientes, a empresa seleciona os melhores brinquedos para desenvolver todo o potencial das crianças e os entrega e retira regularmente na casa dos clientes de acordo com a sua necessidade. Essa ideia tem como objetivo quebrar as barreiras apresentadas acima com relação à compra de brinquedos, já que os pais terão auxílio para escolhê-lo, não terão que comprar novos brinquedos frequentemente, apenas pagar uma mensalidade, as crianças não enjoarão deles, já que terão uma alta rotatividade e o espaço para seu armazenamento se torna menos necessário.

3.2 Conceito do negócio

Este projeto, portanto, contempla a criação de uma empresa de comércio eletrônico especializada em fornecer os melhores brinquedos para desenvolver o máximo potencial da criança de forma sustentável, segura, econômica e prática para os pais e também para o mundo.

- O que é feito: A empresa proporciona aos pais uma maneira prática de oferecer os melhores e mais adequados brinquedos para potencializar o desenvolvimento e o divertimento dos seus filhos;
- Para quem: Para os pais de crianças, de 0 a 6 anos, com ideias de consumo sustentável e preocupados com o desenvolvimento das crianças. Pessoas que desejam dar bons presentes para crianças de 0 a 6 anos. Inicialmente a Roda dos Brinquedos atenderá apenas pessoas do Rio de Janeiro.
- Como: Através de uma loja virtual os pais podem descrever seus filhos para que especialistas selecionem os brinquedos mais adequados a eles. Mediante o

pagamento da mensalidade, periodicamente os brinquedos são entregues cuidadosamente na casa dos clientes e os antigos são retirados (se o cliente quiser, caso contrário, pode permanecer com o brinquedo por um maior período de tempo).

3.3 O Funcionamento do Negócio

A Roda dos Brinquedos é classificada como um e-commerce, sendo assim, os clientes fazem todo o processo de pedidos e seleção pela internet. O diagrama abaixo resume o funcionamento do negócio.

1. Os pais descreveram seus filhos à Roda dos Brinquedos (através do site);

2. A empresa seleciona cuidadosamente três brinquedos;

3. A empresa entrega um saco com brinquedos na casa dos clientes;

4. Depois de 30 dias os pais escolhem se querem ficar mais um período com os mesmos brinquedos, ou trocá-los por outros;

5. O ciclo se repete.

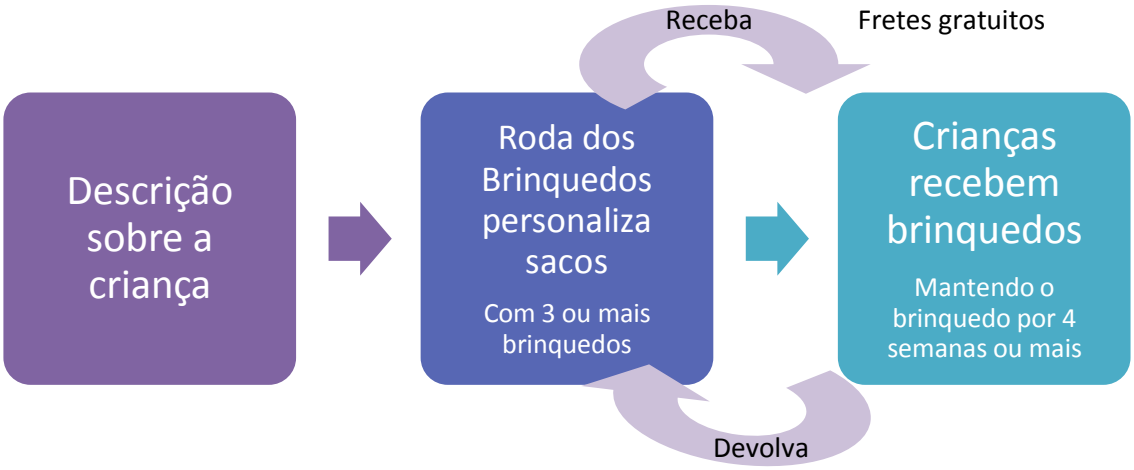


Figura 1 - Funcionamento da empresa

4. Plano de Gestão

O plano de gestão é o ponto inicial do plano de negócios, depois que a ideia foi definida. Nele, inicialmente, é feita a análise do entorno, por meio da análise PEST. Em seguida, é realizada outra análise do ambiente externo e interno, com a utilização das cinco forças de Porter. Também é desenvolvida a matriz SWOT, o CANVAS, a tabela de Fatores críticos de sucesso comparativos e o *Balanced Scorecard*. Portanto, esse primeiro plano, trata do âmbito gerencial e estratégico do negócio.

4.1 Análise do entorno – Análise PEST

Segundo Kotler (2000), as empresas passaram a ter que monitorar importantes forças macroambientais, separadas em seis grupos: ambiente demográfico, econômico, natural, tecnológico, político-social, e sociocultural.

Aqui será utilizada a análise PEST, que é um método que permite o estudo qualitativo de um determinado cenário com base em fatores políticos (P), econômicos (E), sociais (S) e tecnológicos (T). A análise destas dimensões, dificilmente quantificáveis, aliada a outros métodos de análise ambiental (fatores externos e internos) de uma organização, possibilitam a compreensão de ambientes complexos e em permanente mudança. Para cada dimensão mencionada da análise PEST, são considerados fatores que podem impactar direta ou indiretamente na organização.

É importante ressaltar que o mesmo fator pode aparecer em mais de um quesito, já que as abordagens são diferentes. O e-commerce, por exemplo, aparece tanto no item econômico quanto no tecnológico, pois os dois quesitos tem sua importância para esse fator.

4.1.1 Entorno político e legal

4.1.1.1 Certificação dos brinquedos

Embora o mercado de brinquedos esteja crescendo muito no país, o governo continua na luta para garantir a segurança e a qualidade dos mesmos. Segundo o site UOL Economia, em uma notícia no dia 23/04/2013, atualmente o mercado de brinquedos no país é dominado por produtos chineses. Isso não é um fato restrito ao

Brasil, a China produz 85% de todos os brinquedos no mundo e o setor no Brasil é um dos poucos no mundo que ainda sobrevive aos ataques chineses nas Américas[2].

Todo brinquedo comercializado no Brasil deve ser certificado, independente do produto ser nacional ou importado. A certificação é obrigatória para brinquedos utilizados por "crianças" até 14 anos. Vale ressaltar que, segundo a Lei nº 9437[3], que instituiu o Sistema Nacional de Armas, é proibida a fabricação, venda, comercialização ou importação de brinquedos, que se constituem em réplicas ou similares de armas de fogo.

O selo do Inmetro, obrigatório em qualquer brinquedo comercializado no Brasil, só é concedido se o brinquedo for aprovado em todos os ensaios aos quais for submetido. No selo devem constar a marca do Inmetro, a marca do organismo acreditador e o foco da certificação que, no caso de brinquedo, é saúde e segurança. O selo pode vir diretamente impresso, em etiqueta autoadesiva na embalagem ou afixada ao próprio produto em etiquetas de pano, como no caso de pelúcias. Nos produtos que contém brinquedos como brindes, devem existir informações sobre sua certificação impressas na embalagem do produto.

4.1.2 Entorno Econômico

4.1.2.1 A economia brasileira

A economia do Brasil é a mais rica da América Latina, a segunda das Américas, e a sétima do mundo de acordo com o FMI e o Banco Mundial. Em 2012, seu PIB foi de aproximadamente de 2.3 trilhões de dólares, segundo dados do Terra Economia, explicitados no Gráfico 1. A economia brasileira deve estar entre as quatro grandes potências na seguinte década, sendo que o setor de serviços é o componente mais significativo do PIB com 66,8%.

[2]http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2013/04/23/contra-produto-chines-industria-de-brinquedos-importa-pecas-do-mercosul.htm, acessado em 02/04/2013

[3]http://jus.com.br/revista/texto/1026/a-lei-9437-97-arma-de-fogo, acessado em 02/04/2013

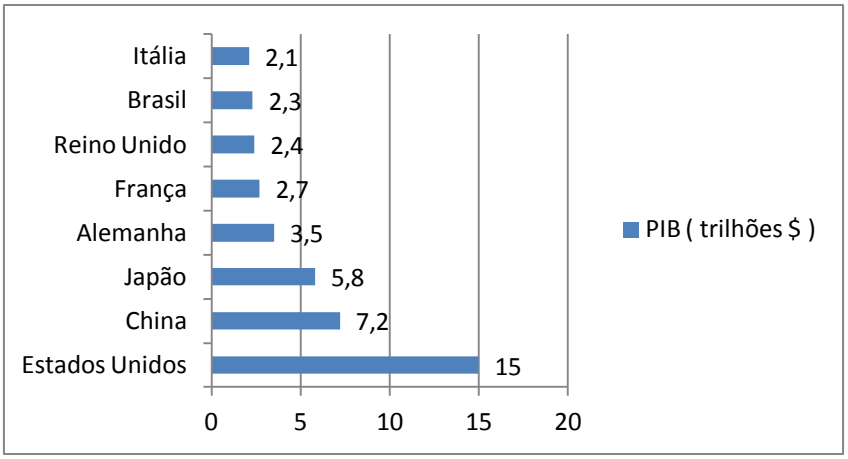


Gráfico 1 - Economia mundial, em 2012

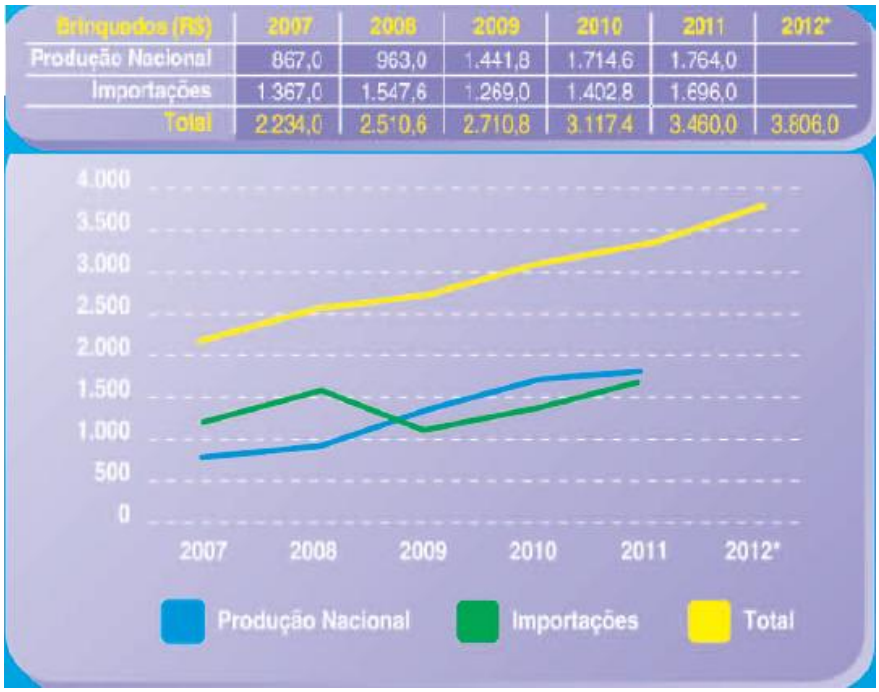
Fonte: Adaptado de Terra Economia - http://www.terra.com.br/economia/infograficos/pib-mundial/ - acessado em 09/04/13

4.1.2.2 A indústria de brinquedos no Brasil

Seguindo a tendência de crescimento no Brasil, a indústria de brinquedos brasileira cresceu mais de 100% nos últimos cinco anos no país. Em 2011, o setor movimentou mais de 3,4 bilhões de reais, quase 15% mais em relação ao ano anterior (como pode ser visto no gráfico 2). A comercialização de brinquedos no país está crescendo pelo menos duas vezes mais do que muitos setores relacionados aos adultos.

O Diretor da ABRINQ (Associação Brasileira de Fabricantes de Brinquedos) fala sobre o setor, para ele, "o brinquedo é supremo, uma coisa que ninguém, nenhuma crise, nenhum governo, nenhuma guerra, religião, catástrofe, criação, família, nada -mas nada mesmo - Jamais conseguiu proibir, impedir ou eliminar. Ele está acima de tudo, é unanimidade em todas as línguas".

De fato, em 2009, quando os consumidores estavam mais cautelosos em suas compras devido aos impactos da crise econômica global, o setor de brinquedos faturou R $ 2,710 bilhões, um aumento de 8% sobre o ano anterior. Em 2008, ano do início da turbulência financeira nos Estados Unidos, a indústria de brinquedos cresceu mais de 12% no Brasil e teve um faturamento de R$ 2,5 bilhões.



Brinquedos (R$)	2007	2008	2009	2010	2011	2012*
Produção Nacional	867,0	963,0	1.441,8	1.714,6	1.764,0	
Importações	1.367,0	1.547,6	1.269,0	1.402,8	1.696,0	
Total	2.234,0	2.510,6	2.710,8	3.117,4	3.460,0	3.606,0

Gráfico 2 - Faturamento setor de brinquedos (unidade RS milhões)

Fonte: ABRINQ – Relatório de Desempenho do Setor - 2012

Além disso, o Brasil é o único país da América Latina Ampla com capacidade de produção nacional ainda que os produtos importados tenham uma importante participação no marketshare do país.

A alta no mercado de brinquedos também reflete o bom momento da economia brasileira e aumento do poder aquisitivo dos brasileiros. Segundo uma pesquisa do IBOPE Inteligência (Brasil), o uso potencial de brinquedos para 2011 foi de R$ 5,26 bilhões, ou seja, foi o segundo artigo infantil mais consumido depois das roupas.

Tabela 1 - Potencial de consumo de artigos infantis no Brasil em 2011

Setor	Potencial anual de consumo (R$ bilhões 2011)
Roupa infantil	R$ 16,17
Calçado infantil	R$ 4,75
Brinquedos	R$ 5,26
Total	**R$ 26,2**

Fonte: Pyxis Consumo – Versão 2011 – IBOPE Inteligência

Fonte: http://www.ibope.com.br/pt-br/solucoes/geonegocios/Paginas/Pyxis-Consumo.aspx, acessado em 16/04/2013

4.1.2.2.1 Sazonalidade

Como se pode observar na tabela abaixo, as maiores vendas de brinquedo realizadas pelas indústrias ocorrem no mês de agosto, setembro e novembro (em torno de 17%), meses que antecedem o dia das crianças e o natal.

Os meses de janeiro a abril são os menos movimentados. E os outros têm uma distribuição quase uniforme, variado aproximadamente de 6% a 8%.

Tabela 2 - Sazonalidade da venda da indústria de brinquedos

ANO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
2005	4,0	4,2	4,3	4,8	5,3	6,7	7,5	13,3	16,3	7,3	16,2	10,1	100,0
2006	3,8	4,0	4,5	4,6	5,2	6,6	7,4	13,1	16,5	8,1	17,1	9,1	100,0
2007	3,5	3,8	4,3	4,9	5,6	6,1	7,6	13,4	16,9	8,0	17,3	8,6	100,0
2008	3,1	2,4	3,9	4,1	5,0	6,0	7,6	14,0	18,1	7,4	16,9	11,5	100,0
2009	3,6	3,7	4,2	4,0	5,8	7,0	7,8	14,4	17,4	9,0	16,1	7,0	100,0
2010	2,4	2,6	4,4	5,0	6,3	7,7	6,8	15,8	16,5	7,5	17,3	7,7	100,0
2011	2,5	3,1	4,4	4,1	6,5	6,0	7,7	17,0	18,4	6,9	17,6	5,9	100,0

Fonte: ABRINQ – Relatório de Desempenho do Setor - 2012

4.1.2.2.2 Preço dos brinquedos

Para surpreender as crianças com qualidade, manter a exigência da indústria de consumo e demanda do governo, as indústrias de brinquedo têm que investir. O diretor de marketing de uma das maiores empresas de brinquedos brasileiras, disse que empresa investiu R$ 20 milhões em 2011.

Essa é apenas uma das razões que fez com que os preços de brinquedos aumentassem 15% em 2011. De acordo com as empresas nacionais e importadoras, o aumento do custo de brinquedos foi principalmente devido aos seguintes fatores:

- Preço elevado de algumas commodities, como termoplástica (matéria-prima básica para o desenvolvimento de muitos brinquedos);
- Substituição ou salário do pessoal;
- Aumento do preço dos insumos, tais como algodão e papelão.

Considerando-se os lançamentos de brinquedos de 2010, 74,6% tinham um preço de R$ 50. Os brinquedos mais tecnológicos, que normalmente têm um preço

superior a R$ 50,00 estão começando a ganhar força no mercado principalmente nas regiões com maior poder aquisitivo do país.

Tabela 3 - Distribuição do preço dos brinquedos aos consumidores finais no Brasil

Brinquedos (R$)	2006	2007	2008	2009	2010
Até R$ 10,00	14,9%	16,0%	18,5%	16,3%	14,8%
De R$ 11,00 a R$ 20,00	18,7%	27,4%	25,7%	19,1%	16,6%
De R$ 21,00 a R$ 30,00	16,4%	16,7%	17,1%	20,3%	21,4%
De R$ 31,00 a R$ 50,00	50,0%	16,3%	17,4%	19,8%	21,8%
De R$ 51,00 a R$ 100,00	0,0%	13,0%	12,4%	14,9%	14,3%
Acima de R$ 100,00	0,0%	10,6%	8,8%	9,6%	11,0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: ABRINQ – Relatório de Desempenho do Setor - 2012

4.1.2.3 O comercio virtual (e-commerce)

O negócio de comércio eletrônico está ficando maior e mais ativo em qualquer lugar do mundo. De acordo com o relatório anual norte-americano do banco de investimento (Goldman Sachs) de comércio eletrônico no mundo deverá faturar 963.000 milhões em 2013 (19% a mais do que o nível atual)[4].

No Brasil, o cenário não é muito diferente. O crescimento do e-commerce no Brasil está entre 20 e 25%, e já representa 1% do PIB nacional. No gráfico 3 é possível ver a evolução de crescimento do comércio virtual.

[4]http://ecommercenews.com.br/noticias/pesquisas-noticias/e-commerce-deve-faturar-us-963-bilhoes-no-mundo-em-2013, acessado em 05/04/2013

Gráfico 3 - Evolução do faturamento do E-commerce

Fonte: http://www.plusecommerce.com.br/p/e-commerce-no-brasil.html - acessado em 10/04/2013

Para muitos especialistas o Brasil é considerado um dos maiores protagonistas para estrelar o e-commerce nos próximos anos. Em 2011, ele foi o sétimo no ranking mundial, com uma quota de 3%, de acordo com pesquisa realizada pelo instituto T-Index de 2015 (tendências de 2015).

Tabela 4 - Países líderes no e-commerce em 2011

	Países	T-Index 2011	População da Internet	Penetração da Internet	PIB p.c. pop. da Internet**
1	Estados Unidos	24,4%	245.000.000	78,2%	$57.627
2	China (!)	11,5%	485.000.000	36,3%	$13.665
3	Japão	6,6%	99.182.000	78,4%	$38.690
4	Alemanha	4,9%	65.125.000	79,9%	$43.393
5	Reino Unido	3,7%	51.442.100	82,0%	$41.429
6	França	3,4%	45.262.000	69,3%	$43.529
7	Brasil	3,0%	75.982.000	37,4%	$22.674
8	Rússia (!)	2,9%	59.700.000	43,0%	$27.909
9	Coreia Do Sul	2,5%	39.440.000	80,9%	$36.287

Fonte: T-Index - http://www.translated.net/pt/classifica%C3%A7%C3%A3o-idiomas-t-index-2011 – acessado em 10/04/2013

A mesma pesquisa aponta que, de acordo com estudos, o Brasil deve subir para a quarta posição nos mercados de e-commerce em 2015, e assim estará atrás apenas dos Estados Unidos, China e Japão. Abaixo estão indicadas as variações na quota de mercado esperada nos 10 mercados principais mercados até 2015.

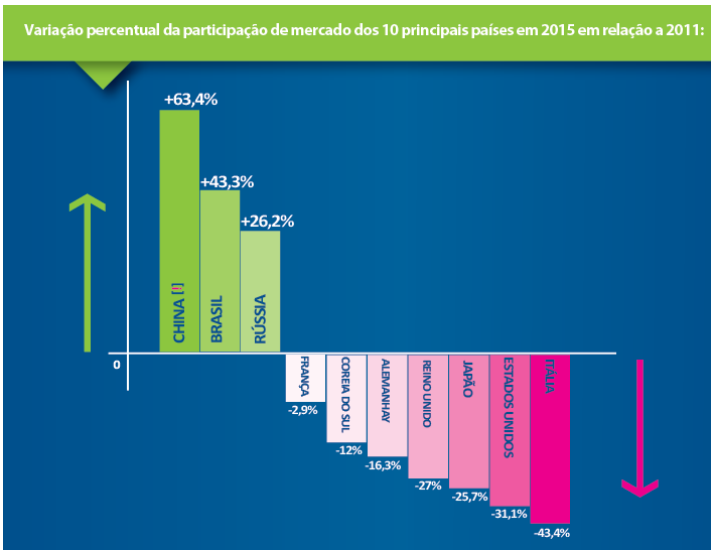


Gráfico 4 - Variação da participação no e-commerce (2011-2015)

Fonte: T-Index - http://www.translated.net/pt/classifica%C3%A7%C3%A3o-idiomas-t-index-2011 – acessado em 10/04/2013

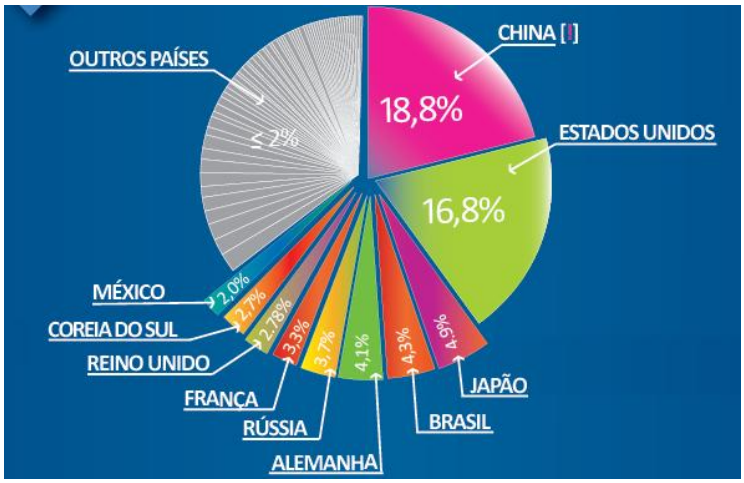


Gráfico 5 - Previsão países líderes em e-commerce em 2015

Fonte: T-Index - http://www.translated.net/pt/classifica%C3%A7%C3%A3o-idiomas-t-index-2011 – acessado em 10/04/2013

4.1.3 Entorno sociocultural

4.1.3.1 A tendência de consumo geral

A aceleração do crescimento econômico, o controle da inflação, a expansão do crédito, o aumento da renda, o aumento do salário mínimo real e ampliação dos programas Renda Sociais estão produzindo no Brasil um fenômeno típico de sociedades avançadas: a criação de um mercado consumidor de massa, forte e cada vez mais complexo. Com isso, milhões de brasileiros têm aproveitado esse bom momento da economia para entrar na economia de mercado e de consumo.

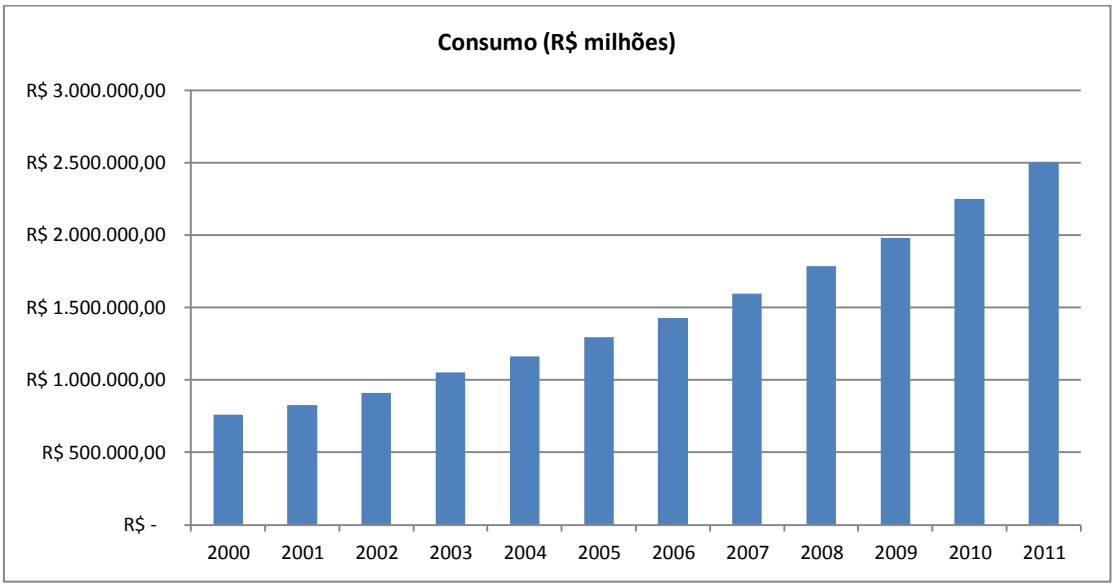


Gráfico 6 - Consumo das famílias brasileiras

Fonte: Adaptado de IBGE

Dois pontos de tendência importantes de serem considerados são o envelhecimento da população, que pode fazer com que a mesma busque formas mais simples de comprar, aliado à preocupação socioambiental, que faz com que as pessoas busquem comprar produtos que evidenciem uma preocupação com o meio ambiente.

As estatísticas do Censo 2000, do IBGE, apontam que houve um acréscimo de 17,8% no número de brasileiros com mais de 60 anos, em relação ao Censo de 1991. Em 2020, o grupo de idosos já será de quase 30 milhões, segundo o IBGE. Nesse sentido, o envelhecimento populacional trará impactos significativos para diversos setores dado que esta faixa da população possui demandas próprias, muitos ainda têm vida economicamente ativa e estão preocupados em viver mais e melhor.

De acordo com a pesquisa realizada pelo Instituto Akatu em 2007, um terço dos consumidores considera a responsabilidade socioambiental das empresas na hora de escolher de quem vai comprar. Dentre os diversos aspectos ambientais considerados pelo consumidor, destacam-se: a poluição (durante o processo produtivo), o consumo ou a disposição final, a sustentabilidade das matérias-primas e a ética social.

Conhecer a composição, as condições de processamento e transporte e os fabricantes dos componentes do produto são alguns exemplos de informação que serão exigidas. Para isso, serão cada vez mais demandados o acompanhamento e o monitoramento dos produtos, serviços e respectivos processos produtivos, que deverão ser feitos de forma mais rigorosa, visando ao aumento da credibilidade dos fornecedores para com os clientes;

4.1.3.2 A indústria de brinquedos

A indústria de brinquedos é um setor da economia muito dinâmico, ele é movido pela novidade. Assim para seu desenvolvimento, é fundamental a criação e lançamento de novos produtos a cada ano. Para manter o em crescimento, mais de 8000 brinquedos novos foram lançados no Brasil em 2011 (como mostra o gráfico 7).

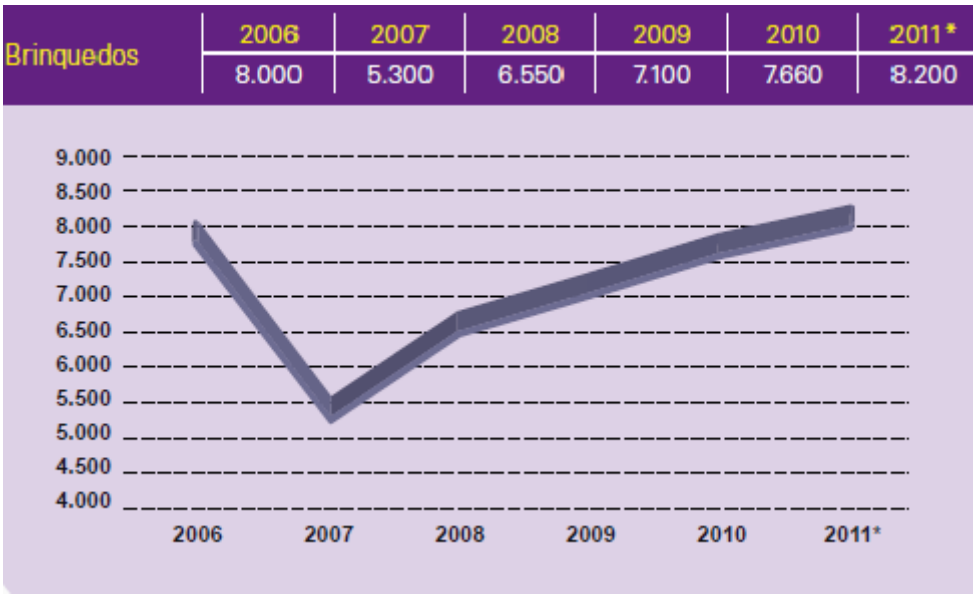


Gráfico 7 - Brinquedos inventados no Brasil

Fonte: ABRINQ – Relatório de Desempenho do Setor - 2012

O crescimento da indústria de brinquedos em todo o cenário brasileiro é explicado pelo próprio comportamento da sociedade. Em tempos de crise, eles cortam

as grandes despesas que não são considerados essenciais para a vida. E de acordo com o presidente da Abrinq, os brinquedos não estão nessa lista, "Para os brasileiros, o brinquedo não é um item supérfluo. Ele é reconhecido como uma ferramenta de treinamento importante, com um papel fundamental no desenvolvimento das crianças.”.

Segundo ele "Na medida em que a família tem mais renda, aliada à cultura de doação de brinquedos para crianças, eles continuam comprando", e esse comportamento é independente da renda do consumidor. A diferença que separa os consumidores mais ricos dos mais emergentes é o tipo de produtos. Quanto maior é a renda, maior é a sofisticação do brinquedo.

O grande desafio das empresas interessadas no mercado infantil é aprender a pensar como criança. Muitas vezes, os executivos tomam sua própria infância como referência para entender o perfil de consumo dos mini clientes. Assim, acabam lançando brinquedos ou roupas obsoletos, que já não correspondem ao gosto das gerações mais novas. Outro erro das empresas é tentar aplicar no público infantil as mesmas técnicas promocionais que funcionam com os adultos. Há uma vasta diferença entre ambas. Não há como fazer pesquisas de opinião com crianças ou fazê-las se interessar por um produto devido a uma promoção ou desconto no preço. No mercado infantil, o que faz a diferença é o ‘amor à primeira vista’ – ou aquela incrível capacidade que algumas marcas têm de fazer as crianças espernearem por uma compra.

4.1.3.3 O consumidor mirim de brinquedos

4.1.3.3.1 A influencia da Mídia

Para manter os consumidores mirins bem informados sobre as ofertas do mercado, só em 2006 foram investidos 209,7 milhões de reais em publicidade de produtos infantis no Brasil. De acordo com a pesquisa IBGE – InterScience, 2003[5], as crianças influenciam 80% das compras totais, em casa. E a quantidade de propaganda na TV parece ter tudo a ver com isso. “O consumo nesta fase da vida, até os 12 anos de idade, é estimulado em primeiro lugar pela publicidade na televisão, seguido pelo uso de personagens famosos que fazem parte do imaginário infantil e pela embalagem dos produtos”, descreve Isabela Henriques, advogada e coordenadora, do Instituto Alana.

[5]http://www.akatu.org.br/Temas/Consumo-Consciente/Posts/Criancas-e-consumo-uma-relacao-delicada, acessado em 17/04/2013

Além disso, de acordo com a coordenação do Projeto Criança e Consumo, as crianças de até seis anos não possuem a representação simbólica necessária para o entendimento do valor do dinheiro, isto é, não conseguem ainda saber se algo é caro ou barato, pois a sua capacidade de entender os símbolos está em formação. Por isso, os pais precisam ficar atentos e ajudar seus filhos a decifrar as mensagens publicitárias e decidir as compras em conjunto. "Crianças que crescem com valores materialistas serão adultos consumistas, no futuro", define a coordenadora do Instituto Alana.

Doar roupas, móveis e brinquedos usados desestimula, nas crianças, o apego excessivo aos bens materiais. Nesse caso é importante que as crianças participem do processo, ajudando os pais a escolher quais as peças serão doadas. Os pais podem argumentar, mas a decisão deve vir dos filhos.

4.1.3.3.2 Localização do público principal de brinquedos

O instituto IBOPE Inteligência do Brasil fez uma pesquisa em 2011 que indicava que a região com maior potencial de consumo (em volume financeiro) é a Sudeste (Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais e Espírito Santos) e seu principal consumidor é a classe B. Mas o aumento da classe geral Renda C, contribui significativamente para o bom resultado do setor. De acordo com o IBOPE, a nova classe média representa 50% da população brasileira e tem uma massa de renda para o consumo que ultrapassa R$ 600 bilhões.

Tabela 5 - Potencial de consumo de brinquedos por classe e região

Potencial de consumo de brinquedos por classe e região

Classe	Sul (R$ bilhões)	Sudeste (R$ bilhões)	Nordeste (R$ bilhões)	Norte (R$ bilhões)	Centro-Oeste (R$ bilhões)
A	0,11	0,40	0,09	0,03	0,07
B	0,39	1,54	0,25	0,11	0,18
C	0,30	0,94	0,30	0,10	0,13
D/E	0,06	0,11	0,10	0,03	0,02
Brasil	**0,86**	**2,99**	**0,74**	**0,27**	**0,40**

Fonte: Pyxis Consumo – Versão 2011 – IBOPE Inteligência

http://www.ibope.com.br/pt-br/solucoes/geonegocios/Paginas/Pyxis-Consumo.aspx, acessado em 16/04/2013

Considerando os diferentes Estados do Brasil, os dois que mais vendem brinquedos são: São Paulo e Rio de Janeiro e, juntos, eles tem mais de 50% de todas as vendas do país. Uma das principais razões para isso é o alto poder aquisitivo da região sudeste.

Tabela 6 - Venda de brinquedos por Estado no Brasil

Estado	2007	2008	2009	2010
Acre	0,3%	0,1%	0,3%	0,3%
Alagoas	0,7%	0,3%	0,8%	0,9%
Amapá	0,4%	0,7%	0,4%	0,4%
Amazonas	1,4%	0,6%	1,3%	1,3%
Bahia	2,5%	2,6%	3,9%	2,8%
Ceará	2,4%	1,3%	2,5%	1,7%
Distrito Federal	1,9%	1,9%	2,0%	2,4%
Espírito Santo	1,3%	0,6%	1,6%	2,2%
Goiás	1,8%	1,5%	2,2%	2,1%
Maranhão	0,7%	0,4%	0,8%	0,8%
Mato Grosso	0,9%	0,7%	1,1%	1,6%
Mato Grosso do Sul	0,7%	0,4%	0,7%	1,5%
Minas Gerais	6,3%	4,1%	7,0%	8,5%
Pará	1,6%	1,3%	1,8%	1,7%

Estado	2007	2008	2009	2010
Paraíba	1,0%	0,6%	0,9%	1,0%
Paraná	4,5%	3,7%	4,0%	4,9%
Piauí	1,2%	0,3%	3,9%	1,2%
Pernambuco	3,2%	4,0%	1,5%	3,6%
Rio de Janeiro	14,3%	17,5%	12,0%	12,8%
Rio Grande do Norte	0,6%	0,7%	1,2%	0,7%
Rio Grande do Sul	4,7%	5,5%	4,5%	3,8%
Rondônia	0,4%	0,2%	0,6%	0,5%
Roraima	0,2%	0,3%	0,2%	0,2%
Santa Catarina	3,1%	2,9%	3,8%	3,4%
São Paulo	41,8%	46,7%	38,2%	38,4%
Sergipe	0,9%	0,9%	2,3%	0,8%
Tocantins	1,1%	0,3%	0,5%	0,7%
Total	100%	100%	100%	100%

Fonte: ABRINQ – Relatório de Desempenho do Setor - 2012

4.1.3.4 Brinquedos mais vendidos

A oferta de brinquedos eletrônicos está cada vez maior no mercado brasileiro e mundial, mas ainda assim, os brinquedos tradicionais ainda são importantes. Na tabela abaixo é possível ver que a linha de bonecas/ bonecos e brinquedos da linha de plástico são as mais representativas nos últimos anos.

Para os executivos, esses números demonstram a importância da classe C nesse mercado. São eles que mantêm a venda de produtos mais tradicionais, mas também porque esses produtos têm preço médio de R$ 30. Assim, sem exigir muito esforço financeiro e sem depender do crédito, os consumidores emergentes garantem a diversão de seus filhos.

A linha de eletrônicos ainda representa uma parcela muito pequena das vendas. A principal razão para isto é que esses brinquedos são muito caros e grande parte da população brasileira não tem condições econômicas de comprá-los para seus filhos, mas com o aumento do poder de consumo da população brasileira nos últimos anos, é possível observar o aumento do consumo dessa linha de brinquedos, principalmente no ano de 2011.

Tabela 7 - Vendas por linhas de brinquedos

Por Linha	2008	2009	2010	2011
a) linha de bonecas e bonecos em geral	20,8%	17,8%	14,1%	17,5%
b) linha de plásticos	35,6%	31,4%	34,4%	29,9%
c) linha de vinil	7,4%	5,1%	7,7%	8,1%
d) linha de pelúcia	5,5%	4,2%	4,3%	5,2%
e) linha de automovimento	4,9%	4,9%	6,4%	5,4%
f) linha de jogos	7,8%	8,8%	14,0%	9,6%
g) linha de madeira	8,5%	9,7%	6,6%	7,4%
h) linha de eletrônicos:	0,2%	0,2%	0,3%	1,7%
1. videogames e seus acessórios	0,0%	0,8%	0,7%	0,0%
2. outros brinquedos eletrônicos	0,8%	0,8%	1,4%	0,8%
i) outros	8,5%	16,3%	10,2%	14,6%
Total	100%	100%	100%	100%

Fonte: ABRINQ – Relatório de Desempenho do Setor - 2012

Outra análise que pode ser feita é considerando a venda por diferentes seguimentos de brinquedos. Os seguimentos mais representativos estão relacionados com o desenvolvimento emocional (principalmente bonecos e bonecas) e relações sociais (principalmente jogos de carta e jogos de habilidades).

Tabela 8 - Vendas de brinquedos por seguimento

	2007	2008	2009	2010	2011
Desenvolvimento Afetivo	26,1%	32,7%	27,1%	22,1%	26,3%
Primeira Idade	11,8%	4,4%	5,4%	4,9%	13,1%
Mundo Técnico	6,5%	11,7%	14,7%	16,3%	7,1%
Atividades Físicas	10,0%	16,2%	13,6%	21,4%	11,2%
Atividades Intelectuais	16,2%	10,8%	10,6%	9,4%	13,9%
Criatividade	12,1%	12,1%	12,8%	13,1%	13,8%
Relações Sociais	17,2%	12,1%	15,8%	12,8%	14,6%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: ABRINQ – Relatório de Desempenho do Setor - 2012

4.1.3.5 População de crianças

Dados como taxa de nascimento e população de crianças nos últimos anos indicam que a tendência é uma redução gradual na população de pessoas com menos de 14 anos, mas isso não é um indicador de redução de faturamento da indústria de brinquedo. Embora a população infantil de 0 a 6 anos e a taxa de nascimento tem declinado nos últimos cinco anos, a indústria de brinquedos teve um faturamento que aumentou em todos os anos. Assim, embora as famílias tenham cada vez menos filhos, os pais não economizam para fornecer o que é melhor para eles.

Tabela 9 - População infantil 2000 - 2020

Grupos de Idade	População projetada total de 0 a 14 anos de idade			
	2000	2005	2010	2020
0 a 6 anos	23 225 510	23 968 407	24 268 186	23 728 275
Meninos	11 784 780	12 161 454	12 313 984	12 041 423
Meninas	11 440 730	11 806 953	11 954 202	11 686 852
Menos de 1 ano	3 416 614	3 500 482	3 477 962	3 417 598
Meninos	1 735 535	1 778 020	1 766 592	1 736 072
Meninas	1 681 079	1 722 462	1 711 370	1 681 526
1 a 4 anos	13 290 303	13 747 930	13 874 497	13 540 236
Meninos	6 742 686	6 974 959	7 039 528	6 870 790
Meninas	6 547 617	6 772 971	6 834 969	6 669 446
5 e 6 anos	6 518 593	6 719 995	6 915 727	6 770 441
Meninos	3 306 559	3 408 475	3 507 864	3 434 561
Meninas	3 212 034	3 311 520	3 407 863	3 335 880

Fonte: ABRINQ – Relatório de Desempenho do Setor - 2012

Tabela 10 - Taxa de natalidade

Ano	Taxa média geométrica de crescimento anual (%)	Nascimentos	Taxa bruta de natalidade (por 1.000 hab.)	Óbitos	Taxa bruta de mortalidade (por 1.000 hab.)
2005	1,250	3 383 991	18,45	1 152 048	6,28
2006	1,182	3 294 234	17,75	1 164 184	6,27
2007	1,113	3 201 327	17,06	1 176 372	6,27
2008	1,045	3 105 800	16,38	1 188 557	6,27
2009	0,980	3 019 066	15,77	1 200 677	6,27
2010	0,921	2 938 214	15,20	1 212 656	6,27

Fonte: ABRINQ – Relatório de Desempenho do Setor - 2012

4.1.4 Entorno tecnológico

4.1.4.1 Comércio virtual

Como mostrado na análise econômica do comércio virtual, se espera que até 2015 o Brasil seja o quarto país líder mundial em e-commerce.

Um fator importante no aumento dos e-consumidores no país é a entrada de novos consumidores (classe C e D). Além disso, as empresas estão investindo cada vez mais em logística, tecnologia, capacitação de profissionais e distribuição. Assim, os consumidores estão cada vez mais confiantes em usar a internet para fazer compras, resultando em um número crescente de usuários on-line. No ano de 2011 já existiam 31,7 milhões de e-clientes no Brasil, quase duas vezes mais que em 2009. Não só isso, o setor cresceu mais 2600% nos últimos dez anos.

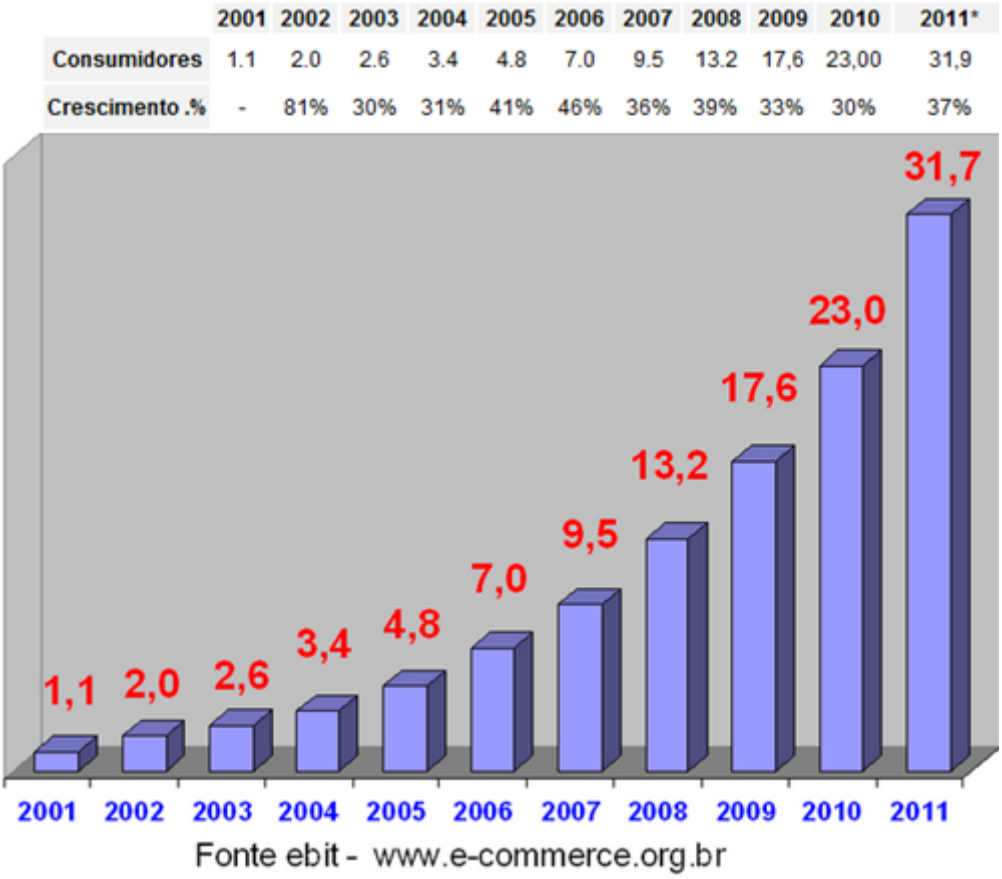


Gráfico 8 - E-consumidores no Brasil

Fonte: http://www.e-commerce.org.br/stats.php#topo – acessado em 10/04/13

4.1.4.1.1 Perfil do E-consumidor

A maioria dos e-consumidores do Brasil que realizam compras virtuais tem uma renda entre R$1000 e R$ 3000 por mês, isso é um reflexo do aumento de renda nos últimos anos das classes C e D.

Os clientes principais da Roda dos Brinquedos seriam os moradores da Zona-Sul, Barra, São Conrado e parta da Zona-Norte (Tijuca, Vila Isabel) e sua renda familiar está na maioria dos casos entre R$ 5000,00 e R$ 8000.

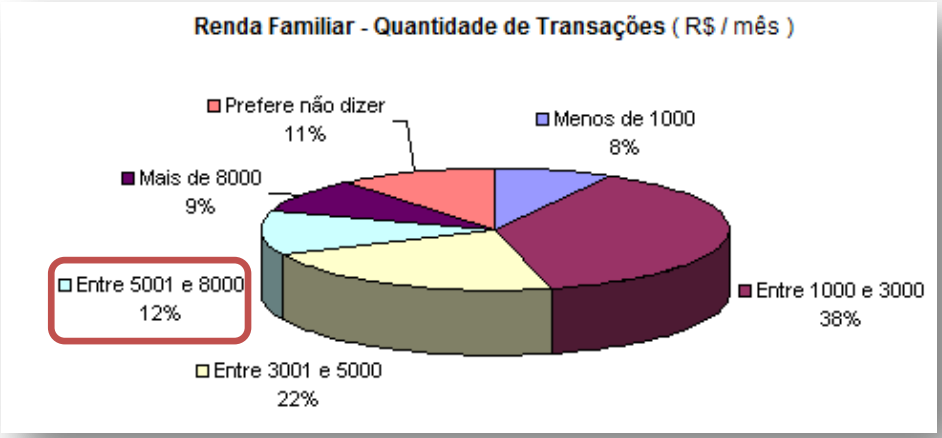


Gráfico 9 - Renda Familiar - quantidade de transações (R$ /mês)

Fonte: http://www.e-commerce.org.br/stats.php#topo – acessado em 10/04/13

Além disso, 70% dos e-consumidores têm entre 25 e 49 anos. A faixa etária de 50 a 64 anos vem aderindo cada vez mais essa modalidade de compras e atualmente já representam 16%. A maioria dos consumidores da Roda dos Brinquedos são pais de crianças entre seis meses e quatro anos, assim a faixa etária principal dos clientes é entre 25 e 49 anos (70%).

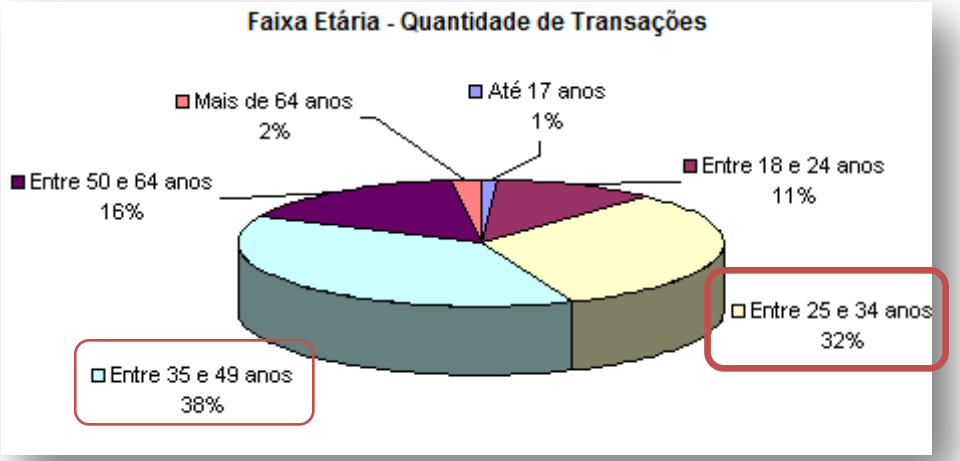


Gráfico 10 - Faixa etária - Quantidade de transações

Fonte: http://www.e-commerce.org.br/stats.php#topo – acessado em 10/04/13

Segundo um estudo apresentado em 2012 pela ComScore[6], consumidores do estado de São Paulo correspondem pela maior parcela, com 34,2% das visitas a sites de comércio sendo oriundas deste estado, enquanto os compradores do Rio de Janeiro mostram um engajamento maior – 34,9 minutos e 72 *page views* por visitante.

Tabela 11 - Perfil demográfico do visitante on-line

Categoria Comércio: Perfil Demográfico do Visitante Audiência Total no Brasil – Visitantes com 6+ anos, Acesso de Casa ou do Trabalho* Dezembro 2011 Fonte: comScore Media Metrix			
	% de Visitantes Únicos	Média de Minutos por Visitante	Média de Páginas por Visitante
Audiência Total	100,0	31,8	64
Estado (Brasil)			
São Paulo	34,2	32,6	67
Rio de Janeiro	12,2	34,9	72
Minas Gerais	7,3	33,7	68
Paraná	7,6	27,1	57
Rio Grande do Sul	6,4	27,5	55
Santa Catarina	4,6	30,6	62
Bahia	4,5	30,9	61
Distrito Federal	3,7	32,7	66
Outros	19,5	31,1	61

Fonte: http://ecommercenews.com.br/noticias/pesquisas-noticias/numero-de-visitas-a-sites-de-e-commerce-cresce-19-no-brasil-diz-comscore, acessado em 13/04/2013

4.1.4.1.2 A segurança no Comércio Virtual

O comércio eletrônico oferece diversas facilidades aos consumidores virtuais. No entanto, aspectos como segurança e falta de confiança ainda são obstáculos enfrentados por alguns. Atenta a esse fato, a **e-bit** realizou uma pesquisa exclusiva para

[6]http://ecommercenews.com.br/noticias/pesquisas-noticias/numero-de-visitas-a-sites-de-e-commerce-cresce-19-no-brasil-diz-comscore, acessado em 13/04/2013

essa edição do relatório, para tentar compreender melhor a percepção dos usuários quando o assunto é segurança no e- commerce.

Apesar de ainda sofrer com a desconfiança de uma fatia da população, a pesquisa comprovou que a internet é um canal de vendas importante e bastante procurado hoje em dia. Entre os respondentes, 69% relataram terem feito mais de quatro compras online nós últimos seis meses. Ao mesmo tempo, apenas 3% disseram não ter efetuado nenhuma compra nesse mesmo período.

Segundo a pesquisa, acomodidade em comprar (93%) e a percepção de que os preços são mais baixos na internet (74%) aparecem como principais incentivadores. Já 15% afirmaram que compram online, pois não existem lojas físicas da rede escolhida para a compra em sua cidade. Apesar de ainda sofrer com a desconfiança de uma fatia da população, a pesquisa comprovou que a internet é um canal de vendas importante e bastante procurado hoje em dia.

O estudo apontou que 81% dos usuários acessam a internet com a finalidade de fazer uma compra online, seja em uma loja virtual, em um clube de compras ou em um site de compras coletivas.

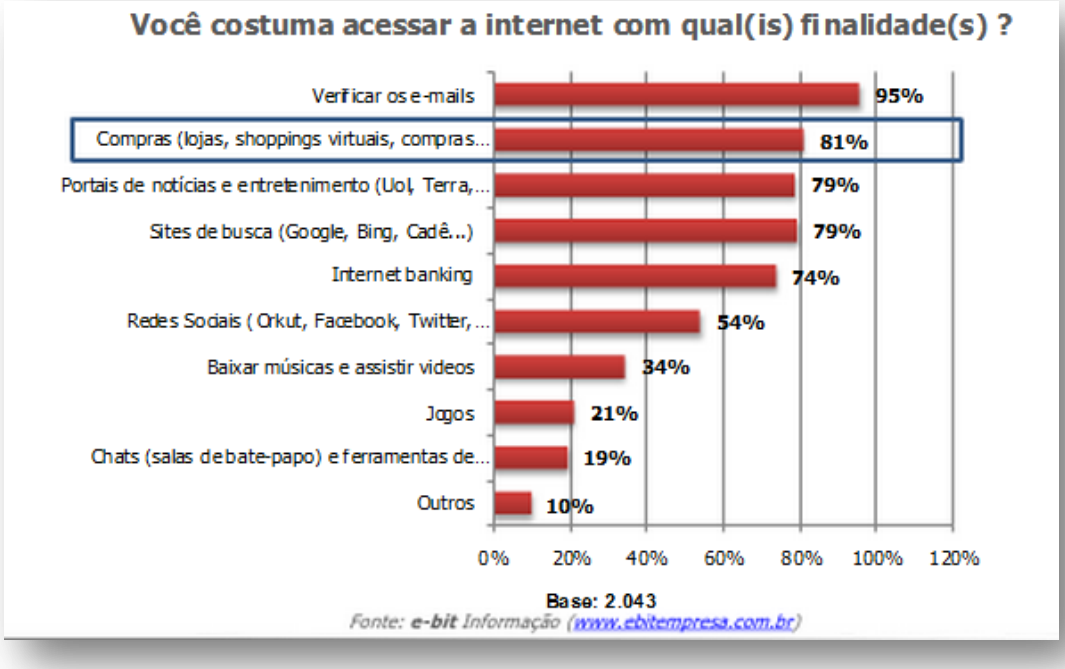


Gráfico 8 - Acesso a internet

Fonte: http://www.mzclick.com.br/comercio-eletronico-no-brasil-em-2011/ - acessado em 10/04/13

Ainda de acordo com números revelados pela pesquisa, 70% dos respondentes se sentem mais seguros com as compras na internet atualmente do que há dois anos, comprovando que o consumidor confia cada vez mais no e-commerce e nos serviços prestados pelas lojas virtuais.

4.1.4.1.3 Êxito de modelos de negocio com serviços com mensalidades

Seguindo as tendências de consumo que visam à praticidade e o consumo on-line, o numero de empresas que trabalham com o sistema de subscrição está acrescendo no mundo todo. O modelo de negócio funciona da seguinte maneira: os clientes pagam uma mensalidade fixa e a empresa entrega periodicamente um produto na casa dos clientes ou realiza de tempo em tempo um serviço, de forma que o trabalho dos mesmos se reduza consideravelmente.

Várias empresas no mundo todo estão tendo sucesso com esse modelo de negócio. Algumas com esse modelo que atuam no setor infantil são: Citruslane, Kiwicrate, Babacco, Petitebox.

No Brasil, esse modelo de negócio começou a ganhar força tem pouco tempo e hoje já se podem observar grandes empresas com esse modelo no país, como por exemplo, a Shoes4you, a Netmovie, Clube do Brinquedo e Joanninha. Essas duas últimas foram de extrema importância para a concepção do modelo de negócio da Roda dos Brinquedos, principalmente a Joanninha, que foi contatada e serviu como base para determinadas atividades da empresa.

Todas elas têm em comum o fato do cliente pagar uma mensalidade fixa e receber periodicamente o produto ou serviço. No caso da Netflix o cliente pode alugar um numero fixo de DVDs e assistir on-line filmes pelo website da empresa. Já no caso da Shoes4you, o cliente tem direito a escolher um sapato todos os meses pelo site. Por ultimo, no caso do clube do Brinquedo, os clientes pagam uma mensalidade de acordo com o numero de brinquedos que deseja alugar por mês e a empresa os entrega a domicilio sem nenhum custo adicional ao cliente.

4.2 Análise das 5 forças de Porter

Segundo Porter, a competitividade de uma indústria é determinada por cinco forças: rivalidade entre concorrentes, entrantes potenciais, produtos substitutos, poder dos clientes e poder dos fornecedores.

Casarotti Filho (2002) entende que para a obtenção de uma boa análise ambiental, deve-se sempre buscar estabelecer uma relação entre os ambientes externos e as cinco forças de Porter, segundo a figura 1:

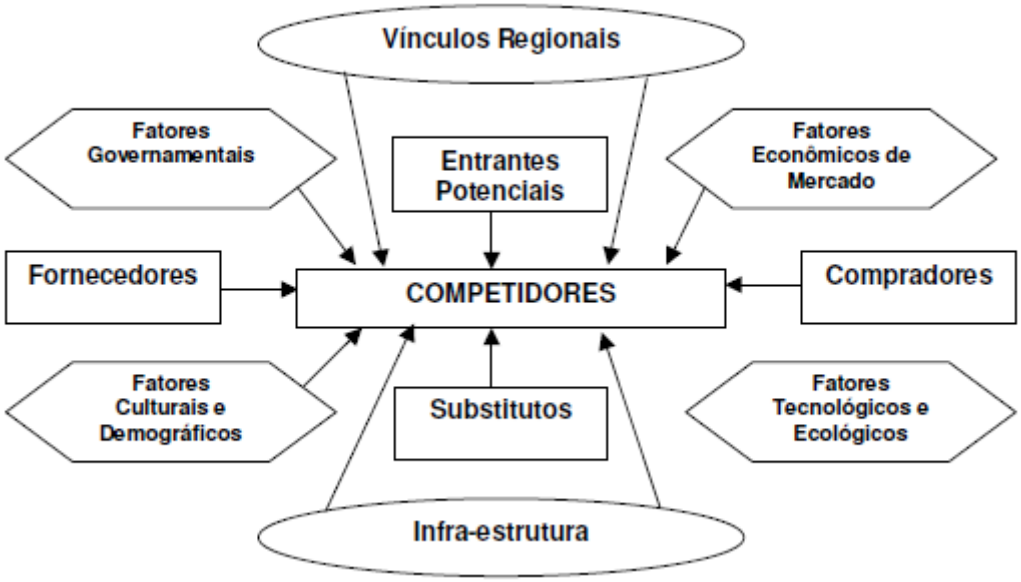


Figura 2 - Modelo de análise da competitividade ampliado

Fonte: Casarotti Filho, 2002

4.2.1 Competidores do setor – rivalidade entre concorrentes

- Número de concorrentes: No momento não há nenhuma empresa física ou virtual no Rio de Janeiro com um modelo de negócio semelhante. Os concorrentes atuais indiretos da empresa são as lojas de brinquedos e as lojas de brinquedos com segunda mão (brechós).
- Diversidade de concorrentes: Atualmente não existem concorrentes, porém as possibilidades de se diversificar o negócio são grandes. Alguns exemplos de diferentes ações estratégicas do mesmo setor são:
    - Pagar uma taxa mensal que dá direito a um certo número de brinquedos por mês, independentemente do tamanho e da tecnologia, por exemplo.

- Os clientes pagam uma taxa mensal que corresponde a um número de pontos e tem o direito de alugar por mês, tantos produtos quanto é possível com esses pontos.
- Cada brinquedo tem um preço de aluguel. Os clientes pagam uma taxa mensal para se tornarem membros e podem alugar quantos brinquedos desejam.
- Os pais podem escolher os produtos ou especialistas o fazem.
- Brinquedos para faixas etárias diferentes e com diferentes objetivos (educacionais, para diversão, etc.).

- Taxa de crescimento do mercado: O mercado de brinquedos e o de comércio virtual está crescendo e a tendência é continuar crescendo nos próximos anos.
- Custos fixos: o modelo de negócio não têm muitos custos fixos, esses são compostos basicamente pelo aluguel e pelos salários.
- Barreiras de saída: os custos de saída são de nível médio, as maiores perdas são provenientes do dinheiro investido na aplicação informática e na compra dos brinquedos.

4.2.2 Novos competidores – ameaça de novos entrantes

Como já citado, existem duas lojas de aluguel de brinquedos grandes em São Paulo: "Clube do Brinquedo"[7] e "Joanninha"[8]. Atualmente, eles só oferecem o serviço para a cidade de São Paulo, mas tem planos de expandir para outras regiões do Brasil. Ambos trabalham de forma semelhante. Cada brinquedo disponível para o aluguel tem um peso diferente, dependendo do tamanho e da tecnologia, por exemplo.

[7]http://www.clubedobrinquedo.com.br, acessado em 13/05/2013

[8]http://www.joanninha.com.br, acessado em 13/05/2013

Figura 3 - Exemplo da concorrente Clube do Brinquedo

Fonte: http://www.clubedobrinquedo.com.br/ComoFunciona.aspx, acessado em 13/05/2013

Os pais escolhem um pacote com certa pontuação e podem escolher os brinquedos que querem e que somados deem os pontos do plano escolhido. O prazo mínimo de permanecia com um determinado brinquedo é um mês e depois disso, os clientes podem trocar quando quiserem. O modelo não é exatamente igual ao modelo da Roda dos Brinquedos, mas seriam concorrentes.

As barreiras de entrada para os novos concorrentes podem ser analisadas de acordo com os seguintes fatores:

- Economia de escala: a economia de escala é baixa, o que facilita a entrada de novos concorrentes, mas a Roda dos Brinquedos terá a vantagem de ser a primeira empresa em seu modelo de negócios no Rio de Janeiro.
- Diferenciação de produto: as possibilidades de diferenciação são relativamente grandes, por exemplo, podem-se alugar brinquedos para certos grupos etários ou a empresa pode ter outros tipos de brinquedos, tais como ecológico, tecnológico e etc. O método de escolha do brinquedo por de ser diferente (pelos pais ou por especialistas).
- Exigência de Capital: O capital inicial é moderado, dependendo dos tipos de brinquedos selecionados. Quanto mais tecnológicos, maior é o capital. Quanto mais simples, menor, o que facilita a entrada de um novo concorrente.
- O custo de mudar de produtos: o custo monetário para mudar para um concorrente não existe.
- O acesso às matérias-primas: o acesso a matérias-primas depende do tipo de brinquedo que o concorrente gostaria de ter na sua loja, o custo varia muito se o

produto é nacional, importado, orgânico, adquirido no Brasil ou no exterior, por exemplo.

Assim, à medida que a Roda dos Brinquedos começa a fazer sucesso, a probabilidade de que surjam novos competidores é alta. Dessa forma, se torna fundamental pensar em uma estratégia muito forte de diferenciação e que a empresa entre no mercado com força e forme rapidamente uma marca consolidada. Para isso, a empresa terá os seguintes diferenciais:

- Primeira loja no Brasil e no Rio de Janeiro com um novo modelo focado no consumo racional de brinquedos para potencializar o desenvolvimento das crianças;
- Parceria com instituições famosas e ecológicas;
    - Ativa-Idade;
    - Escola-Parque;
    - Mundo-Verde;
    - Nirvana;

4.2.3 Clientes – poder de barganha dos clientes

- Concentração de clientes e vendedores: os clientes têm pouco poder, uma vez que não há muitas empresas e cada comprador tem uma pequena contribuição.
- O volume de compra: nenhum comprador vai ter uma parte muito significativa das vendas, uma vez que é uma locação com uma taxa mensal fixa por mês.
- Diferenciação de produto: não há competição, mas presume-se que a diferenciação é razoável com sua entrada.
- Ameaça dos clientes comprarem os provedores: os pais podem começar a fazer troca de brinquedos com os amigos, que também é uma forma de oferecer uma variedade de brinquedos, a sustentabilidade e a um custo ainda menor, porém os brinquedos não serão escolhidos por especialistas e os pais não terão a mesma praticidade.
- Redução de custos através de produtos substitutos: dado que os pais podem ter em um ano uma variedade de brinquedos que custam muito mais do que eles vão pagar o aluguel, não existe uma alternativa que ofereça esses benefícios.

4.2.4 Fornecedor – poder de barganha dos fornecedores

Os fornecedores da empresa serão divididos em duas categorias: os brinquedos propriamente ditos e o transporte. A figura 4 representa essa divisão.

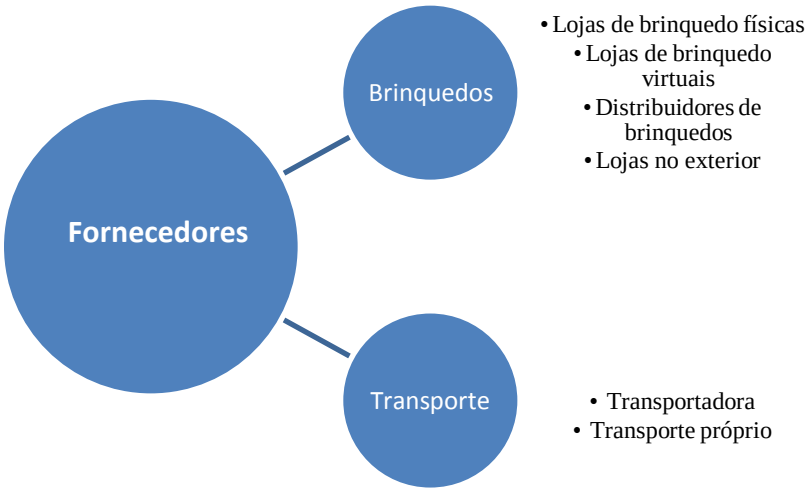


Figura 4 - Representação dos fornecedores

4.2.4.1 Fornecedores de brinquedos ecológicos

Os brinquedos disponíveis na Roda dos Brinquedos serão cuidadosamente selecionados e as marcas com que a empresa trabalhará serão responsáveis com o meio ambiente e a sociedade.

Algumas opções para fornecedores nacionais de marcas importadas são:

- Giroflê[9] (representação RD Valentim)
    - Manhatan toys
    - Plantoys
- Docha[10] (representação RD Valentim)
    - Melissa & Doug
    - Galt

Em resumo:

[9]http://www.girofle.com.br, acessado em 17/05/2013

[10]http://www.docha.com.br/default.asp, acessado em 17/05/2013

- Disponibilidade de substitutos: como a Roda dos Brinquedos só trabalha com brinquedos de alta qualidade, a disponibilidade de fornecedores é baixa, são poucos os fornecedores.
- Diferenciação de produtos e prestadores de serviços: atualmente cada marca selecionada pela Roda dos Brinquedos somente tem um representante aqui no Brasil. Em casos emergenciais é possível comprar os brinquedos nas lojas que vendem ao consumidor final, porém o preço tem um acréscimo em torno de 60%, mas em caso de emergências é uma opção.
- Custo de mudança: não há custo.
- Ameaça de fornecedores comprarem empresas compradoras: Não há caso no mundo em que uma empresa de brinquedos expandiu seus negócios para alugar, mas isso seria um risco, porque os seus custos seriam menores.

4.2.4.2 Marcas de brinquedos e suas descrições:

1. **Plan Toys**

Plan Toy é uma empresa americana verde (materiais, produção e desenvolvimento ecológico) que se dedica a criar brinquedos que inspiram a imaginação das crianças, assim como promover o seu desenvolvimento físico e intelectual. A empresa mantém padrões de qualidade superior, enquanto segue firmemente um caminho de responsabilidade ambiental e social.

www.plantoys.com

2. **Melissa & Doug**

Melissa & Doug é uma das marcas de brinquedo líderes nos Estados Unidos e uma das mais renomadas mundialmente pelo design, pela qualidade e valor educacional de seus brinquedos. Cada um deles foi elaborado para desenvolver a criatividade e socialização das crianças.

http://www.melissaanddoug.com

3. **Manhatan toys**

Manhattan Toys é uma empresa conhecida pela sua habilidade, criatividade e qualidade insuperável. Seus brinquedos são inovadores e oferecem as crianças uma rica

variedade visual e de texturas estimulando e ilimitando as oportunidades de exploração e imaginação das crianças.

http://www.manhattantoy.com

4. Galt

A Galt é uma empresa inglesa fundada há mais de 150 anos. Ela produz brinquedos de alta qualidade desenhados para serem divertidos e encorajar o aprendizado através do jogo. A empresa é tradicionalmente associada à arte, atividades manuais e artesanato. Muitos dos brinquedos foram ganhadores de vários prêmios.

http://www.galttoys.com/

5. Ks kids

Por mais de 15 anos a K's Kids vem desenvolvendo brinquedos que geram múltiplos benefícios para as crianças em sua infância, o que garantiu a empresa mais de 60 prêmios internacionais. Para K's Kids brinquedos não são somente brinquedos, mas sim ferramentas para o seu correto desenvolvimento.

http://www.kskids.com

6. Tiny Love

A Tiny Love é uma empresa que ganhadora de múltiplos prêmios internacionais por seus brinquedos e produtos. Foi criada em 1991 por Shoshi e Isaac Oren, que fundaram a maior distribuidora e loja de brinquedos de Israel. A Tiny Love desenvolve seus brinquedos com foco na criatividade e no máximo desenvolvimento da criança.

http://www.tinylove.com

7. Educo

A Educo é uma marca alemã que produz brinquedos feitos com madeira certificada pelo FSC (Forest Stewardship Council). Os brinquedos são pintados com tinta à base de soja e, por isso, são atóxicos. Para a Educo, as crianças não brincam para aprender, mas aprendem porque brincam.

4.2.5 Produtos substitutos (concorrentes indiretos)

Nenhum dos produtos oferecidos oferece a mesma relação custo-qualidade do que a Roda dos Brinquedos. Para obter essa mesma variedade e praticidade os pais teriam que gastar mais tempo e dinheiro. De qualquer forma, os substitutos são basicamente:

- Brinquedos de marcas inferiores, com qualidade inferior e consequentemente mais baratos;
- Brinquedos importados de brechós;
- Brinquedos importados e de lojas importadoras;

- Ganho de custo-benefício: nenhum dos substitutos oferece a mesma relação custo-benefício do que a Roda dos Brinquedos;
- Custo de mudança por parte do comprador: o custo de mudança é zero, mas o serviço oferecido por substitutos é mais caro.

4.2.6 Resumo 5 forças de Porter

Tabela 12- Resumo das 5 forças de Porter

Negócio Roda dos Brinquedos	Intensidade					Ameaça/ oportunidade				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Intensidade da competência atual (Rivalidade)										
Numero de concorrentes	■									■
Diversidade de concorrentes	■									■
Taxa de crescimento do mercado					■					■
Custos fixos		■						■		
Barreira de saída			■						■	
Ameaça de entrada de novos competidores										
Economia de escala	■					■				
Diferenciação dos produtos				■				■		
Necessidade de capital		■					■			
Custo de troca entre produtos		■						■		
Acesso às matérias primas			■					■		
Poder dos clientes										
Concentração compradores / empresas venda.	■									■
Volume de compra		■					■			
Diferenciação dos produtos				■				■		
Clientes compram fornecedores				■			■			
Compradores conhecem os custos								■		
Redução de custo por produtos alternativos		■						■		
Pode dos fornecedores										

Disponibilidade de fornecedores substitutos										
Diferenciação dos produtos / serviços										
Custo de troca entre produtos										
Fornecedores compram compradores										
Produtos substitutos										
Ganho custo/beneficio										
Lucratividade do mercado de produtos substitutos										
Custo de troca pelo comprador										

4.3 Matriz SWOT

A partir dos anos sessenta, quando a importância do entendimento dos ambientes externos e internos já começava a fazer parte das rotinas das grandes organizações essas análises começaram a ser feitas de forma diferenciada. “Passaram assim a focalizar a combinação das “forças” e “fraquezas” de uma empresa – sua competência distintiva - com as “oportunidades” e “ameaças” que enfrentava no mercado”. Essa combinação veio a ser posteriormente conhecida pela sigla SWOT (*Strengths* – forças, *Weaknesses* – fraquezas, *Opportunities* – oportunidades e *Threats* – ameaças) (GHEMAWAT, 2000).

Segundo Ruocco e Proctor (1994), a empresa que consegue realizar de forma adequada uma análise SWOT, certamente possuirá todas as informações necessárias para formular uma estratégia. Como os autores relatam, “isso garante que todas as áreas foram abrangidas e que todos os dados necessários foram obtidos”.

Tabela 13 - Análise SWOT

	Oportunidade
	Governo dificulta a importação de brinquedos (brinquedos com alta tecnologia são caros) A economia do Brasil está crescendo Indústria de Brinquedos no Brasil está crescendo Poder de consumo está aumentando no país Mercado de brinquedos no Brasil não sofre de crise (para os pais é um investimento) Consumo prático crescendo Consumidor on-line no Brasil crescendo Consumo responsável (menor desperdício e preocupação com o meio ambiente) Crescimento de clubes com assinatura mensal de produtos Não existe muita sazonalidade no modelo de negocio Crianças enjoam muito rápido dos brinquedos Os pais estão preocupados com o materialismo e o consumismo dos filhos Falta de espaço para guardar os brinquedos das crianças Grande variedade de brinquedos no mercado e dificuldade de selecionar os melhores Periódica Rotina de compras de brinquedos é muito dispendiosa e cara para os pais Novas tecnologias, como ERP para gerenciar todo o processo. Marketing forte nas mídias sociais Compras on-line são facilitadas por *tablet*, telefones e outros dispositivos móveis.
Força	**Estratégia ofensiva**
Vai ser a primeira loja com esse modelo de negocio no Brasil e no RJ	Fazer uma propaganda muito forte junto com o lançamento
É fácil mudar a estratégia de diferenciação do produto	Comprar produtos no distribuidor ou importar
Contato com o mercado infantil (marketing	Comprar brinquedos com alto valor para os pais (custo,

e publicidade) Barreira de saída é pequena Conhecimento das etapas de desenvolvimento das crianças	qualidade). Tornar o nome da marca muito forte Permitir a compra por dispositivos móveis Fazer parcerias estratégicas (instituições ecológicas, escolas famosas).
Fraqueza	**Estratégia de manutenção**
Logística é complicada (reversa) Inexperiência dos criadores Dificuldade na captação dos clientes Nova modalidade de consumo de brinquedos (novo conceito de consumo) Insegurança dos pais em dar algo usado aos filhos	Dar benefícios/bônus/prêmios para reter os clientes Criadores fazerem cursos para melhorar a gestão do negócio Fazer uma propaganda muito forte junto com o lançamento Chamar a atenção da mídia para o novo conceito de negocio (marketing) Minimizar os custos variáveis Exaltar nas propagandas que os produtos passam por um excelente processo de higienização
	Ameaça
	Não é necessário um alto investimento para iniciar o negocio (entrada de competidores) O custo de troca para um cliente mudar de ser vicio é muito baixo Clientes podem se unir para fazer um clube do brinquedo, realizando a troca entre eles. Distribuidoras/ fornecedoras de brinquedos podem começar a alugar brinquedos Governo dificulta a importação de brinquedos (brinquedos com alta tecnologia são caros)
Força	**Estratégia defensiva**
Vai ser a primeira loja com esse modelo de negocio no Brasil e no RJ É fácil mudar a estratégia de diferenciação do produto Contato com o mercado infantil (marketing e publicidade) Barreira de saída é pequena Conhecimento das etapas de desenvolvimento das crianças	Criar una marca muito forte Oferecer benefícios e promoções para reter os clientes Fazer parcerias estratégicas (instituições ecológicas, escolas famosas). Simplificar a explicação do funcionamento (ênfase na higiene) Enfatizar a importância dos jogos e brinquedos no desenvolvimento das crianças
Fraqueza	**Estratégia de sobrevivência**
Logística é complicada (reversa) Inexperiência dos criadores Dificuldade na captação dos clientes Nova modalidade de consumo de brinquedos (novo conceito de consumo) Insegurança dos pais em dar algo usado aos filhos Logística é complicada (reversa)	Diminuir o numero de dias de entrega Tentar concentrar os clientes numa certa região Negociar preço dos brinquedos

4.4 CANVAS

4.4.1 Proposta de valor

Quais são os valores (benefícios) que a empresa fornece aos usuários?

A empresa oferece mediante uma mensalidade fixa, um saco com brinquedo personalizado, que colabora com o desenvolvimento e entretenimento das crianças. Depois de permanecer com os brinquedos pelo tempo que desejarem, os pais trocam os mesmos.

A proposta principal é fornecer aos pais, de uma maneira prática, econômica e sustentável, os melhores e mais adequados brinquedos para o desenvolvimento e diversão de seus filhos.

- Aos pais:
    - Economia de tempo para escolher e comprar os brinquedos;
    - Economia de dinheiro;
    - Consumo racional e sustentável;
    - Serviço personalizado e inovador.
- Às crianças:
    - Desenvolvimento;
    - Educação;
    - Divertimento;
    - Aprendizado sobre a noção de troca.

Que problemas dos usuários o serviço ajuda a solucionar?

- Falta de tempo;
- Desperdício de dinheiro comprando brinquedos;
- Falta de lugar para armazenar os brinquedos;
- Dificuldade em oferecer os melhores brinquedos para seus filhos;
- Consumismo irracional.

Que "bundles" estamos oferecendo aos usuários?

- Economia de tempo;
- Economia de dinheiro;

- Conveniência/ usabilidade;
- Serviço personalizado.

4.4.2 Segmentação dos clientes:

- Familiares de crianças com idade entre 0-6 anos que vivem no município do Rio de Janeiro;
- Pessoas que querem dar um presente de qualidade a uma criança de 0-6 anos do município do Rio de Janeiro.

4.4.3 Relação com os clientes

Qual o tipo de relação com os clientes?

- Associação por meio de uma mensalidade fixa;
- Entrega de produtos por terceiros (transportador);
- Atendimento personalizado (às necessidades do cliente): Depois de fazer um registro, a empresa monta um saco personalizado com três brinquedos para o cliente, o cliente pode indicar por meio da opção "curtir", no site, os brinquedos de sua preferência;
- Relacionamentos por: *Facebook*, SAC, e-mail, telefone / *Skype*;
- Questionário de pós- venda.

Qual é a sua estratégia de gestão de relacionamento?

- Atender os clientes o mais rápido possível;
- Sempre focar nas necessidades reais dos clientes;
- Enviar um presente de aniversário para as crianças;
- Bom contato entre os terceiros (transportador) e os clientes.

Que tipo de relação os clientes esperam de manter o vinculo com a empresa?

- Existência de brinquedos adequados, de qualidade e higienizados;
- Prazo correto de entrega;
- Resposta rápida;
- Variedade de brinquedos.

4.4.4 Canais de comunicação e distribuição

Quais são os mecanismos utilizados para apresentar a sua proposta de valor?

- Criação de um bom website;
- Os perfis sociais da empresa (*Facebook* e *twitter*);
- Atrair a mídia para o novo modelo de negocio;
- Entrega de folhetos para as escolas e parques infantis;
- Parceria com instituições renomadas.

Como chega aos clientes a conquista?

- Entrega e retirada na casa dos clientes;
- Serviço prático.

4.4.5 Atividades chaves

Quais são as atividades e processos chaves no modelo de negócio?

- Divulgação (captação de clientes e retenção de clientes);
- Manutenção do site;
- Acompanhar Mídias sociais;
- Resposta Rápida;
- Renovação de brinquedos;
- Higienização;
- A logística de entrega e devolução.

4.4.6 Recursos chaves

Que recursos exige a sua proposta de valor?

- Talento humano com o conhecimento de e-commerce e logística;
- Talento humano para escolher os melhores brinquedos;
- Brinquedos de qualidade, inovadores e diferenciados;
- Plataforma de Tecnologia (sistema do site e de gestão);
- Produtos de higiene.

4.4.7 Alianças (Key Partners)

Quais alianças a empresa criou para otimizar o modelo de negócios, economizar recursos ou reduzir o risco?

- Aliança com distribuidores/ importadores de brinquedos;
- Mídias sociais;
- Instituições renomadas;
- Transportador;
- Programador (manutenção do site);

4.4.8 Fontes de ingresso

Como se ganha dinheiro no negócio?

- Por meio de vendas de mensalidades fixas para receber periodicamente o saco de brinquedos;
- Por meio de vale-presentes: entrega de um saco com brinquedos para permanecer coma criança por um certo período de tempo;
- Publicidade Paga.

Como pagam atualmente os clientes?

- Cartão de crédito e debito;
- Depósito bancário;
- Transação.

4.4.9 Estrutura de custos

Quais são os principais custos do modelo de negócios?

Tabela 14– Custos fixos do modelo de negócio

Custos fixos (mês)	Custo total mensal (R$)
Telefone	R$ 100,00
Salário Programador	R$ 800,00
Salário Contador	R$ 500,00
Salário Funcionários limpeza	R$ 800,00
Marketing	R$ 300,00
Total	**R$ 2.500,00**

Tais custos são considerados fixos dentro de um ano. Se o número de clientes passar de um certo valor, serão necessários mais funcionários de limpeza.

Tabela 15 - Custos variáveis do modelo de negócio

Custos variáveis (unidade)	Custo/unidade (saco)
Papel para empacotar	R$ 0,50
Transporte	R$ 5,00
Saco	R$ 4,00
Produtos de limpeza	R$ 1,00
TOTAL	**R$ 10,50**

4.5 Segmentação de mercado

O serviço que a Roda dos Brinquedos oferece é por meio virtual para crianças de 0 a 6 anos do Rio de Janeiro. Assim, os clientes potenciais para adquirir esse serviço são:

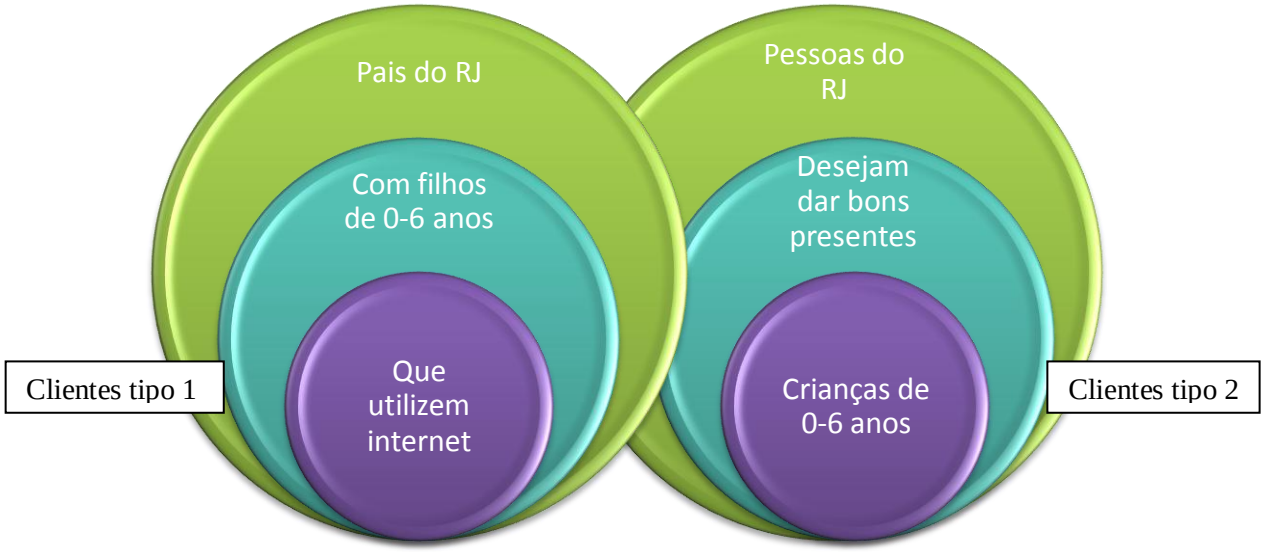


Figura5 - Segmentação de clientes

Os clientes tipo 1 são os clientes potenciais, para os serviços básicos da Roda dos Brinquedos, ou seja, os clientes que assinam o serviço mensal. Os clientes tipo 2 são aqueles que vão adquirir o "vale-presente" que permite que a pessoa que o recebe permaneça com os brinquedos por um mês.

Segmentação clientes tipo 1:

- Pais com ideais muito ecológicos;
- Pais preocupados com a educação e o desenvolvimento de seus filhos;
- Pais que querem praticidade e economizar tempo;
- Pais que querem oferecer o melhor para seus filhos com baixo custo.

Segmentação clientes tipo 2:

- Pessoas com ideais ecológicos;
- Pessoas preocupadas com a educação e o desenvolvimento;
- Pessoas que querem dar algo inovador.

4.6 Fatores Críticos de Sucesso

Por ser um novo modelo de negócio, a empresa apresenta diversos fatores críticos de sucesso. Os principais são:

- Logística de entregas;
- Marketing divulgando novo modelo de negócio;
- Mudança na mentalidade das pessoas, ao transformar sua forma de consumo;
- Suporte de software de qualidade;
- Aliança com fornecedores de brinquedos;
- Parcerias com instituições renomadas;
- Desenvolvimento em mídias sociais.

4.6.1 FCS Comparativo

Com o intuito de compararem-se os fatores críticos de sucesso da empresa em questão com empresas concorrentes, é utilizada a ferramenta FCS comparativo, em que são explicitados os principais pontos fortes e fracos (já elucidados na matriz SWOT) e, em seguida, os mesmos são avaliados, em função da sua importância.

Tabela 16- FCS Comparativo

Fatores Críticos de Sucesso	Peso	Roda dos Brinquedos	Lojas de brinquedos físicas
Pontos fortes			
Vai ser a primeira loja com esse modelo de negocio no Brasil e no RJ	5	5	-
É fácil mudar a estratégia de diferenciação do produto	5	4	1
Contato com o mercado infantil (marketing e publicidade)	4	4	5
Barreira de saída é pequena	3	4	2
Conhecimento das etapas de desenvolvimento das crianças	3	4	4
Total		85	43
Pontos fracos			
Logística é complicada (reversa)	5	5	1
Inexperiência dos criadores	3	3	-
Dificuldade na captação dos clientes	4	4	1
Nova modalidade de consumo de brinquedos (novo conceito de consumo)	5	5	-
Insegurança dos pais em dar algo usado aos filhos	4	5	-
Total		95	9

Pode-se observar que em relação aos pontos fortes, a Roda dos Brinquedos possui um grande diferencial em relação às lojas físicas, com uma pontuação bem mais elevada. Em relação aos pontos fracos, torna-se um pouco difícil comparar certos quesitos, porém pode-se concluir que são pontos de grande peso, que devem ser tratados com muito cuidado na estratégia da empresa.

4.7 BSC

O *Balanced Scorecard* procura traduzir a visão e a estratégia da organização em objetivos, medidas (ou indicadores), metas, e iniciativas sob a ótica de quatro perspectivas distintas: financeira, dos clientes, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento.

Outro conceito muito utilizado é o de mapa estratégico. Eles ajudam as organizações a ver suas estratégias de maneira coesiva, integrada e sistemática como também constroem os alicerces do sistema gerencial para a implantação da estratégia com eficácia e eficiência (KAPLAN e NORTON, 1997 e 2000).

Para a Roda dos Brinquedos, pode-se estipular o seguinte mapa estratégico:

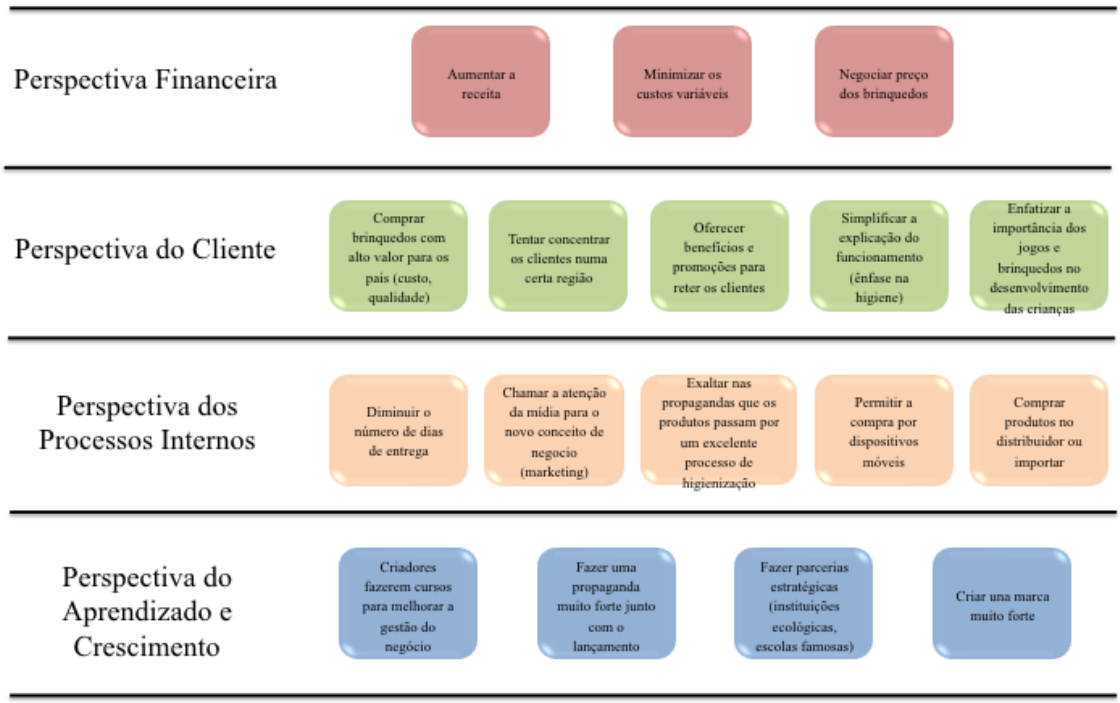


Figura 6 - Mapa estratégico da empresa

5. Plano Operacional

O plano de operações é o documento que descreve detalhadamente todas as atividades necessárias para a prestação do serviço proposto. Antes de detalhar essas atividades, faz-se necessário estabelecer qual é a cadeia de valor da Roda dos Brinquedos, o que evidenciará os processos da mesma.

5.1 Cadeia de Valor

Porter (1985 e 1986) afirma que a vantagem competitiva de uma organização não pode ser compreendida apenas pela análise da empresa como um todo, e sim pelas inúmeras atividades distintas que esta empresa realiza e que são geradoras de valor.

Porter (1985 e 1986) define que a cadeia de valor das empresas é composta de nove categorias genéricas de atividades, sendo composta por dois grupos de atividades: as primárias (5 atividades) e as de apoio (4 atividades), segundo a figura 7.

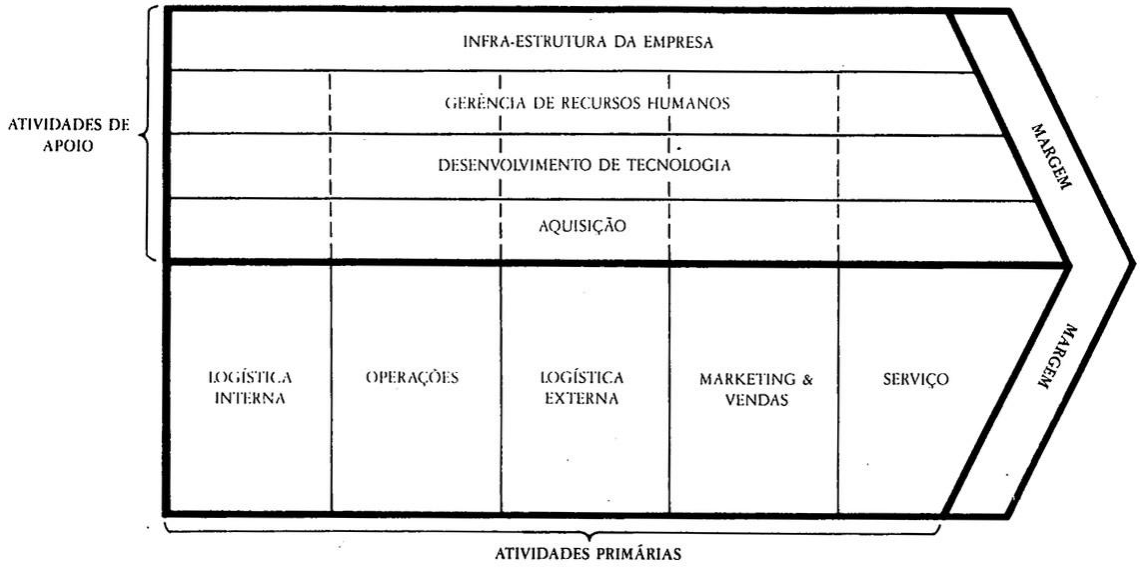


Figura 7 - Cadeia de valor de Porter

Fonte: Adaptado de Porter, Michael E. Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Editora Campus,1989

Adaptando o modelo de Porter à Roda dos Brinquedos, pode-se definir o que cada atividade inclui:

- Atividades primárias
    - Logística interna: consiste no recebimento e armazenamento dos brinquedos fornecidos. Essa atividade não é constante, ocorre apenas

quando surge necessidade de compra de novos brinquedos. Porém, consiste também no recebimento dos brinquedos que estão sendo devolvidos para serem trocados por novos;

  - Operações: essa atividade está relacionada ao recebimento dos pedidos, seleção de brinquedos e montagem dos sacos;
  - Logística externa: consiste na entrega dos sacos, realizada pela transportadora, assim como no recolhimento dos brinquedos que estão sendo devolvidos;
  - Marketing e vendas: atividades relacionadas à comercialização e promoção do produto. Essas serão mais detalhadas no plano de marketing;
  - Serviço: serviço pós-venda. Como o cliente possui uma conta no site da Roda dos Brinquedos, é sempre primordial que ele forneça sua opinião sobre o serviço prestado, a fim de sempre melhorar o mesmo.

- Atividades secundárias ou de apoio:
  - Infraestrutura da empresa: atividades relacionadas com a gestão global da empresa;
  - Gestão de recursos humanos: atividades relacionadas à contratação, seleção, formação, etc.
  - Desenvolvimento tecnológico: consiste em investimentos aplicados na busca por novos produtos, novos brinquedos ou novos processos, assim como no investimento em tecnologia da informação para a plataforma web;
  - Aquisição: atividades relacionadas à compra de novos brinquedos.

5.2 Atividades primárias

5.2.1 Logística interna: recebimento e armazenamento de brinquedos

Quando novos brinquedos são comprados e chegam à empresa, ocorrem os seguintes processos:

- Os brinquedos são posicionados no setor de recepção;
- São cadastrados no sistema:
  - Nome;

    - Código;
    - Lugar no estoque;
    - Idades;
    - Tipo de habilidade que desenvolve;
    - Categoria de brincadeira;
    - Número de peças;
    - Como brincar;
    - Benefícios;
    - Advertências de segurança;
- Cadastramento do brinquedo no site;
- Preparação e impressão da guia do usuário;
- Armazenamento do brinquedo;
- Armazenamento do Guia de Uso;

Os brinquedos adquiridos serão armazenados em prateleiras com um número de identificação, o que facilitará o processo de busca. O número será definido de acordo com a idade das crianças que podem brincar com cada brinquedo, assim como das habilidades que o mesmo desenvolve.

Os sacos e os materiais auxiliares terão lugares específicos no armazém para seus posicionamentos.

Esse processo como um todo, não é um processo frequente, uma vez que a compra de novos brinquedos ocorre apenas ao início do funcionamento da empresa e em momentos de necessidade.

Entretanto, também é necessário considerar o processo de receber e armazenar brinquedos que estavam alugados e foram devolvidos no mês em questão. Esse processo seria uma simplificação do anterior, uma vez que os brinquedos já estão cadastrados, bastando apenas, informar no sistema que os mesmos foram devolvidos e posicioná-los no local adequado no estoque. Apesar dessa simplificação, deve-se ter o cuidado de observar se o mesmo está em perfeito estado e, caso contrário, informar no sistema o defeito ou peça faltosa e deixá-lo fora de serviço até que seja encontrado. Além disso, por normas de segurança, deve-se realizar uma rápida higienização no mesmo, porém a mais importante é realizada apenas na montagem dos sacos.

5.2.2 Operações: recebimento de pedidos, seleção de brinquedos e montagem dos sacos

Sendo um saco composto por três brinquedos, a cada mês o número de brinquedos necessários será um múltiplo de três, de acordo com o número de clientes cadastrados. Dessa forma, torna-se simples saber qual será a demanda, uma vez que está atrelada diretamente ao número de clientes cadastrados. Assim, o recebimento de pedidos torna-se uma operação bastante simples.

A ideia principal do modelo de negócio é que os brinquedos sejam selecionados por especialistas de acordo com o perfil da criança. Para isso, é importante que os brinquedos estejam devidamente classificados no sistema, de acordo com a idade e a habilidade que desenvolvem, que podem ser de três tipos: psicomotora, sócio-emocional e intelectual[11]. Entretanto, é importante que os pais deem sua opinião em relação aos brinquedos, indicando seus preferidos. Dessa forma, a plataforma web servirá também para que os pais possam ver os brinquedos e indicarem aqueles que mais gostam. Assim, juntando esses fatores, perfil da criança, idade, habilidades e preferências dos clientes, é possível realizar uma robusta seleção dos brinquedos a serem entregues.

Inicialmente, esse trabalho de seleção será feito manualmente, por especialistas. Conforme o negócio for ganhando escala, torna-se um pouco mais complexa essa seleção, de forma que será necessário investir em um sistema informático robusto que consiga realizar tais tarefas. Nesse caso, os especialistas irão avaliar cada brinquedo, de acordo com o que o mesmo desenvolve e para que perfis de criança são mais adequados. Esses dados serão armazenados no sistema, assim como os dados que os clientes fornecerem e a cada mês será realizada uma combinação de dados, de forma a montar um saco com três brinquedos para cada criança, para que ele não contenha brinquedos repetidos (a não ser que os pais peçam).

Como se trata de uma empresa que depende da troca de materiais entre clientes, é necessário que todos os tempos entre operações sejam extremamente minuciosos. Dessa forma, se a empresa possui 20 clientes, deverá possuir no mínimo 60 brinquedos, além de alguns para estoque.

[11]Mais detalhes serão fornecidos no capítulo 6

Além disso, é necessário saber com certa antecedência se os pais irão querer trocar os três brinquedos ou manter algum, de forma que isso seja alimentado no sistema para a seleção dos novos sacos.

De acordo com todas essas nuances, faz-se necessário estabelecer um planejamento, para que todas as atividades sejam realizadas no tempo correto. O cliente deverá indicar se quer manter um ou mais brinquedos, uma semana antes do final do mês, para que o planejamento dos novos sacos seja feito com antecipação (no caso de manter um ou dois brinquedos, o novo saco desse cliente em específico conterá apenas a quantidade restante para somar três).

Montagem dos sacos

Após os pais indicarem se querem manter algum brinquedo (7 dias antes do fim do mês), o sistema saberá quais estarão disponíveis, sendo possível elaborar o plano de sacos para cada cliente. Será emitida uma ordem de montagem, com o código e localizador de cada brinquedo por saco e os funcionários irão manualmente recolher os brinquedos, organizando-os nos sacos correspondentes.

Após recolher os brinquedos, os funcionários se encaminham a bancada de higiene. Para cada um dos brinquedos, deve-se:

- Ver se todas as peças constam e estão em perfeito estado, apesar de isso já ter sido verificado quando o brinquedo foi entregue, é preciso ter total certeza;
- Realizar a limpeza e higiene segundo os padrões da Roda dos Brinquedos;
- Embalar o brinquedo;
- Coloca-lo de volta no saco;

Depois de colocar os três brinquedos no saco, deve-se:

- Fechar o saco
- Colar a etiqueta com os dados do cliente no saco
- Colocar o saco no carrinho de transporte para a área de expedição

Quando o funcionário monta 10 sacos, ele transporta o carrinho para a área destinada à entrega, onde os mesmos ficam até que a transportadora chegue.

Esse processo ocorre com antecedência para que os brinquedos recém-devolvidos possam ser higienizados também, assim que chegarem ao armazém.

5.2.3 Logística externa: entrega dos sacos e recolhimento de devoluções

No momento em que os clientes fazem o registro no site, eles respondem algumas perguntas relativas à entrega/distribuição para facilitar a logística:

- A troca de brinquedos pode ocorrer na portaria?
- Prefere trocar os brinquedos na portaria, diretamente com você ou é indiferente?
- Horários possíveis para a troca de brinquedos em sua casa (de segunda a sexta-feira)?

Para reduzir a necessidade de estoque, as entregas serão feitas em três dias do mês (dias 1, 3 e 5). Isso significa que, se dois clientes A e B são de diferentes regiões, vamos enviar os brinquedos em dias diferentes, por exemplo: fazemos a mudança de brinquedos do cliente A no 1 º dia do mês, e vamos fazer a mudança do cliente B, dois dias depois, para dar tempo dos produtos que antes estavam com os clientes A serem higienizados e no dia seguinte entregues aos clientes B. Dessa forma, podemos reduzir a nossa necessidade de estoque de brinquedos.

Uma semana antes do final do mês, os dados dos novos clientes são enviados para a transportadora, que faz um plano de logística para as entregas, de acordo com os novos e antigos usuários.

O transportador chega ao armazém da empresa, pega os sacos, os entrega na casa dos clientes ao mesmo tempo em que recolhe os antigos e depois retorna ao armazém com os antigos.

Retorno dos sacos para o armazém

Como já explicado, antes de receber os sacos de transportadores, os funcionários antecipam todo o processo de retirada / higienização / embalagem de brinquedos que estavam em estoque. Pela aplicação informática, é possível saber em que sacos estarão os brinquedos recém-chegados necessários para completar os novos sacos.

Quando o transportador deixa os sacos na Roda dos Brinquedos, o funcionário realiza as seguintes atividades:

- Conferir se está certo o número de sacos;

- Colocar no sistema que sacos foram devolvidos;
- Verificar se todos os brinquedos estão em boas condições e com todas as peças;
- Conferir se a guia de uso está em boas condições;
- Higienizar os brinquedos;
    - Se for para entrega
        - Colocá-lo junto com a guia de uso no saco do cliente;
        - Embalar o brinquedo;
        - Fechar o saco
        - Colar no saco a etiqueta com os dados dos clientes;
    - Se não é para entrega
        - Colocar no carrinho;
        - Quando o carrinho lotar, colocar no armazém;
- Colocar os sacos prontos na área de "entrega".

5.2.4 Marketing e vendas

Captação de clientes

Os usuários que assinam o plano mensal são a base do negócio, portanto o processo de captação terá como objetivo alcançar o máximo número de clientes cadastrados no menor tempo possível e menor custo também. O Plano de marketing é fundamental para isso e suporta o planejamento estratégico com um plano mais detalhado para aproveitar as oportunidades específicas. Para isso, o departamento de marketing e vendas deve realizar as seguintes tarefas:

- Analisar os usuários registrados;
- Rever o público-alvo e a política de comunicação;
- Revisar a segmentação do mercado;
- Analisar o mercado, estudando os concorrentes atuais e potenciais, buscando novos clientes potenciais e como alcançá-los;
- Rever o plano de marketing e vendas, para detectar e atualizar possíveis desvios.

Captação de conteúdo

O modelo de negócio é baseado na venda através da Web e, portanto, precisa de um determinado conteúdo. O conteúdo da Web consiste em vários fatores: produtos que são alugados, textos e vídeos explicativos, publicidade, objetivos de cada faixa etária,

dentre outros. Estes arquivos devem ser mantidos atualizados. Além disso, também se deve prestar atenção aos concorrentes e ao setor em geral para poder oferecer os produtos e serviços que de fato são demandados. Algumas das tarefas a serem executadas são:

- Manter o site em bom funcionamento;
- Observar constantemente as mudanças e avanços no setor do mercado mais avançado (EUA);
- Comparecer as feiras de brinquedos nacionais para atender a demanda;
- Vigiar constantemente as reais necessidades dos pais e crianças de 0-6 anos, para realizar junto com a área de marketing, novas promoções e propagandas;
- Estar atento ao setor infantil e observar possíveis incorporações de novos produtos e serviços.

Cadastro de novos clientes

Quando um novo usuário deseja usufruir dos serviços da Roda dos Brinquedos, a primeira coisa necessária é se cadastrar e responder algumas perguntas para sabermos um pouco mais sobre a criança que receberá o brinquedo. Assim que ele se cadastra, recebe um termo de compromisso e deve realizar o pagamento do saco que será entregue no mês seguinte.

Pagamento

Depois de preencher o cadastro no site, o cliente é encaminhado para o site do PagSeguro, onde realizará o pagamento, que deve ser feito por cartão de crédito.

O primeiro pagamento é realizado no momento do cadastro, porém, os seguintes serão debitados automaticamente no 10º dia de cada mês.

É importante ressaltar que o cliente pode se descadastrar a qualquer momento. Se ele o fizer após o pagamento, irá receber apenas o próximo saco. Caso o faça antes do pagamento, não irá mais recebê-lo.

5.2.5 Serviço pós-venda

É de suma importância que os clientes deem um retorno para a empresa com seu *feedback*. Isso poderá ser feito no próprio site, em uma área específica para isso. Todo mês o cliente será encorajado a descrever o que achou do serviço e dos brinquedos

oferecidos naquele mês. Da mesma forma, caso o cliente opte por se desvincular da empresa, outro tipo de serviço pós-venda será realizado com ele, a fim de descobrir em quais pontos falhamos ou perdemos para a concorrência.

5.3 Atividades secundárias

5.3.1 Infraestrutura da empresa

Se implementará um sistema formal de controle de gestão, para medir objetivamente o desenvolvimento dos planos, programas, objetivos e metas. A partir destes indicadores se gerará informações úteis para tomada de decisão. É importante que a empresa mantenha sempre seu sistema de informação atualizado e que tenha uma equipe de TI extremamente competente, uma vez que quase todos seus processos terão base nos sistemas.

5.3.2 Gestão de Recursos Humanos

A atividade mais importante relacionada à gestão de RH da empresa é planejar cuidadosamente o número de funcionários necessários para o operacional, ou seja, receber os pedidos, higienizar os brinquedos, montar os sacos e controlar o estoque.

Para calcular o numero de funcionários necessários em cada mês para higienizar e embalar os brinquedos, é preciso ter em conta:

Tabela 17 - Tempos de trabalho dos funcionários

Carga horária máxima de um funcionário (minutos)	540
Tempo para pegar os brinquedos necessários para 10 sacos (minutos)	10
Tempo para higienizar e limpar um brinquedo (minuto)	5
Tempo de margem	60
Tempo para preparar 10 sacos (minutos)	220
Número de sacos máximo por funcionário/dia	25
1 funcionário higieniza e embala (número de brinquedos)	75
Salário do funcionário	800

Além disso, outra questão de suma importância é a relacionada à atividade pedagógica da empresa. É necessário ter sempre no quadro de funcionários especialistas

em educação infantil, que possam auxiliar os pais e realizar a seleção dos brinquedos para cada cliente.

5.3.3 Desenvolvimento tecnológico

Nos processos de desenvolvimento tecnológico, dois ramos se destacam: o de pesquisar novos produtos e brinquedos para incorporar à empresa e o de desenvolver, aprimorar e monitorar o sistema informático.

Sobre as atividades relacionadas à busca de novos produtos, os especialistas em educação infantil ficarão encarregados de se atualizar, periodicamente, principalmente com base na indústria de brinquedos dos EUA. Nesse sentido, essa atividade se mescla um pouco com as de marketing, que além disso, observam as necessidades dos pais, com o intuito de verificar possíveis novos mercados.

Com relação às atividades ligadas a TI, é importante que antes do lançamento da empresa, a mesma já possua sua loja virtual bem programada, de forma que seja de fácil acesso e entendimento aos clientes, além de seu sistema informático interno, que deverá conectado à plataforma web. Dessa forma, quando um novo brinquedo é adquirido, as informações do mesmo devem entrar primeiramente no sistema interno, com todos os dados já explicitados e, em seguida, na loja virtual, com sua respectiva foto e descrição. Além disso, todas as alterações feitas internamente devem ser expostas no site, como por exemplo, os brinquedos que estão alugados e os que estarão disponíveis para o próximo período de trocas.

5.3.4 Aquisição

Gestão de Compras

O modelo de negócio proposto exige uma elevada preocupação com o gerenciamento de compras, uma vez que é preciso manter um estoque de brinquedos, para que possam ser alugados no mês seguinte.

A cada dia a Roda dos Brinquedos acompanhará o número de clientes cadastrados no serviço. Na medida em que o número de clientes aumenta, novos brinquedos, sacos, materiais auxiliares e funcionários serão adquiridos e contratados nas proporções adequadas.

O cálculo do número de brinquedos necessários para atender os clientes depende do número de entregas realizadas pelo transportador por mês e de uma taxa de segurança:

$$n° \; de \; brinquedos \; necessarios = n° \; clientes \; \times 3 \; (n° \; brinquedos \; por \; caixa) \; \times (1 + \frac{1}{n° \; entregas \; mes} + taxa \; seg)$$

Assim, a empresa deve estar sempre atenta para conseguir equilibrar sua oferta de produtos com a demanda obtida.

Seleção e compra de brinquedos

As compra de brinquedos ocorre principalmente por meio de três situações: aumento do número de clientes, fim da vida útil dos brinquedos ou quando existe um grande numero de brinquedos quebrados.

Periodicamente, a Roda dos Brinquedos elabora uma lista com os brinquedos potenciais para a próxima compra. Assim, quando há necessidade de compra, normalmente não é preciso selecionar os brinquedos. A empresa liga para os distribuidores para ver quais brinquedos estão disponíveis e posteriormente eles os entregam.

Os brinquedos comprados se dividem em três categorias, de acordo com o preço e a complexidade dos mesmos:

- Categoria 1: são mais simples, menores, sem muita tecnologia (normalmente de madeira ou pano). Alguns exemplos estão abaixo:

Figura 8 - Exemplos de brinquedos da categoria 1

- Categoria 2: são brinquedos simples, porém mais elaborados que os apresentados anteriormente.

Figura 9 - Exemplos de brinquedos da categoria 2

- Categoria 3: São brinquedos grandes e/ou com alta tecnologia e valor agregado.

Figura 10 - Exemplos de brinquedos da categoria 3

Como cada saco será composto por três brinquedos, será selecionado um de cada categoria para compor o saco, de forma a combinar as habilidades desenvolvidas.

6. Plano de Marketing

6.1 Marketing Estratégico

6.1.1 Missão

Oferecer às famílias uma maneira prática, ecológica, segura e econômica para proporcionar a variedade de brinquedos adequados para potenciar máximo desenvolvimento das crianças em diferentes âmbitos.

6.1.2 Visão

Ser referência nacional no consumo racional de brinquedos e proporcionar que as crianças do Brasil possam ter oportunidade acesso aos melhores brinquedos para seu desenvolvimento.

6.1.3 Valores

- Qualidade
- Educação
- Praticidade
- Sustentabilidade
- Solidariedade
- Flexibilidade
- Higiene

6.1.4 Posicionamento no mercado

Através de seu serviço, a Roda dos Brinquedos permite que os pais ofereçam a variedade de brinquedos de qualidade apropriados a cada fase do desenvolvimento de seus filhos. Assim, a rotina fatigante para a compra de novos brinquedos é substituído pelo serviço oferecido, que é responsável pela seleção, entrega e retirada dos brinquedos periodicamente, reduzindo o trabalho e as despesas dos familiares. Além disso, o acumulo de brinquedos que as crianças não usam mais deixa de ser um problema.

A Roda dos Brinquedos se caracteriza por oferecer:

1. **Aprendizagem**: Cada saco contém brinquedos cuidadosamente selecionados por especialistas para colaborar com o desenvolvimento saudável das crianças em diferentes âmbitos: psicomotor, sócio-emocional, intelectual.

2. **Carga máxima na brincadeira**: as crianças têm 50% mais sinapses do que um adulto, de forma que necessitam incentivos e estímulos corretos para melhorar seu desenvolvimento.
3. **Higiene**: Todos os brinquedos são totalmente higienizados e desinfetados com produtos orgânicos eficaz contra todos os tipos de germes, bactérias e fungos.
4. **Segurança:** Todos os brinquedos são cuidadosamente selecionados por sua qualidade e segurança. Além disso, todos os fornecedores de brinquedos apresentam certificação nacional ou internacional.
5. **Economia de tempo e dinheiro - Praticidade:**
    - **a.** A empresa seleciona os melhores brinquedos para potencializar o desenvolvimento das crianças;
    - **b.** Não há trabalho para os pais, os jogos são entregues e recolhidos na casa dos clientes sem custo adicional;
    - **c.** Os pais não precisam se preocupar com lugar para armazenar os brinquedos que as crianças já não usam, os brinquedos são sempre renovados, mantendo o constante interesse da criança.
6. **Economia de dinheiro**
    - **a.** A Roda dos Brinquedos oferece a variedade de brinquedos de qualidade que as crianças precisam ser estimuladas por um custo muito menor do que comprando cada brinquedo separadamente;
    - **b.** As crianças têm acesso a alguns dos melhores brinquedos do mercado por um preço muito mais baixo;
    - **c.** Os pais não gastam dinheiro com brinquedos que, após um curto período de tempo, já não são mais atraentes para as crianças.
7. **Sustentabilidade**
    - **a.** Uma forma de consumo consciente, que permite oferecer uma variedade de brinquedos sem gerar desperdício;
    - **b.** Todos os fabricantes de brinquedos com os quais a empresa trabalha tem éticas responsáveis;
    - **c.** Os produtos utilizados para limpeza são orgânicos;
    - **d.** Reciclagem e reutilização - materiais utilizados para embalagem são recicláveis e renováveis.

8. **Solidariedade**
    a. Quando os brinquedos estão em bom-estado, mas não são mais atrativos para a Roda dos Brinquedos, eles são doados para instituições carentes;
    b. Recolhida de brinquedos na casa das famílias para a doação.

6.1.5 Vantagem competitiva

A empresa será a primeira do Rio de Janeiro que incentiva o consumo sustentável de brinquedos e a primeira no Brasil com este exato modelo de negócio, isso facilita a criação de uma marca muito forte e relacionamento de este novo hábito de consumir com a Roda dos Brinquedos.

Além disso, a empresa já tem contato com o publico infantil do Rio de Janeiro e vai ter apoio de especialistas já conhecidos no mercado.

Outro grande diferencial são as parcerias estratégicas que serão feitas com instituições reconhecidas no mercado.

6.2 Marketing Tático

"O Departamento de marketing só pode ser eficaz em empresas onde os vários departamentos e funcionários tenham projetado e implementado um sistema de entrega de valor ao cliente superior ao da concorrência." (KOTLER, 2000, p.56). O marketing tático da Roda dos Brinquedos foi elaborado baseado nas ideias de Kotler, no que tange o valor para o cliente e a superioridade em relação à concorrência.

6.2.1 Preço

O preço é um elemento chave para a Roda dos Brinquedos, já que o aluguel e troca de brinquedos permitem uma economia financeira bastante considerável.

Se em um saco a criança tiver acesso a três brinquedos, sendo valorados em uma média de R$100 cada um, isso significa que os pais, em vez de gastarem R$300, estariam gastando apenas o valor da mensalidade, que seria de aproximadamente R$110.

Em um ano, uma criança poderá brincar, portanto, com mais de 30 brinquedos distintos e de qualidade. Caso os pais quisessem fornecer essa oportunidade para seus filhos, teriam que despender uma quantia de dinheiro infinitamente maior.

Como o processo de compra, logística, armazenagem e entrega não é muito simples, a estratégia de preços que será utilizada na empresa é atingir as classes que estão dispostas a pagar para ter o conforto e garantia de bons produtos.

6.2.2 Praça

Como já explicitado, a Roda dos Brinquedos compra seus brinquedos de fabricantes, armazena-os em seu próprio armazém e a transportadora os distribui aos clientes, de forma que ao mesmo tempo em que entrega os novos brinquedos, retiram os antigos. Os brinquedos coletados são levados de volta ao armazém e o ciclo se repete.

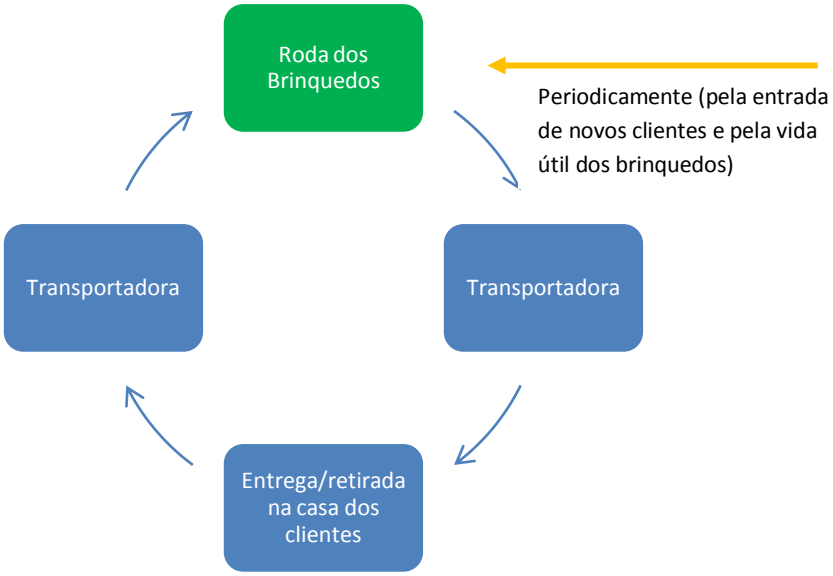


Figura 11 - Distribuição da empresa

Inicialmente, a transportadora será terceirizada. A longo prazo, será feita uma análise para verificar se é mais rentável terceirizar ou centralizar as operações.

A ideia inicial é atingir um público de classes mais elevadas socialmente, principalmente para a população da zona sul do Rio de Janeiro. Outras zonas de possível interesse também são a Barra da Tijuca/Recreio, que é uma zona de elevado poder aquisitivo e a Grande Tijuca, que é uma área em expansão, com um grande potencial para consumo.

6.2.3 Produto

O produto chave da Roda dos Brinquedos são, de fato, os brinquedos, que possuem uma qualidade diferenciada.

- Recebimento de brinquedos quebrados

Todos os brinquedos da Roda dos Brinquedos passam por rigoroso processo de testes, mas infelizmente às vezes há alguma inevitável situação do transporte. Se o cliente recebe um brinquedo quebrado, ele deve notificar a empresa num prazo de três dias após o recebimento do saco, por e-mail ou telefone. Assim a Roda dos Brinquedos entregará um brinquedo novo imediatamente ou irá incluir um novo em sua próxima entrega, o que o cliente preferir.

- Quando um brinquedo quebra

Todos os brinquedos selecionados pela Roda dos Brinquedos são de alta qualidade e passaram por vários testes. A maioria dos brinquedos não possui uma grande quantidade de peças, sendo composto por grandes blocos, de forma que se torna mais difícil que quebrem. Mas, se por algum motivo a criança acidentalmente quebra um brinquedo, o cliente deve notificar à empresa e pagar uma multa, a ser determinada pela empresa, de acordo com o dano. Para relatar um brinquedo quebrado, os clientes têm de enviar um e-mail ou ligar para a empresa.

- Perda de peças

Se alguma peça do brinquedo é perdida acidentalmente e o cliente a encontra depois, ele somente deve avisar a Roda dos Brinquedos e na próxima entrega, enviar a peça junto. Se a peça não for encontrada até o mês seguinte, a empresa cobrará uma pequena taxa para as peças que faltam, variando de 10 a 15 reais. A perda pode ser relatada por e-mail ou telefone.

6.2.3.1 A logomarca

A Roda dos Brinquedos é, acima de tudo, uma marca alegre. Seu símbolo é baseado em um catavento: um brinquedo simples, sustentável e de cores vibrantes. O catavento gira em um movimento que lembra a roda, a troca e a mistura. Ao mesmo tempo, cada uma de suas partes é também a representação de uma pessoa; a Roda dos Brinquedos integra, une e forma um grupo, um evento, uma ideia. Toda a tipografia (construção das letras) se movimenta. É dinâmica e agitada como uma criança. A marca compartilha a alegria que um brinquedo é capaz de despertar no imaginário infantil.

Figura 12 - Logomarca

6.2.3.2 Os sacos

Os sacos adotados para entregar os brinquedos adotarão moldes semelhantes ao da empresa Joanninha, concorrente de São Paulo:

Figura 13 - Exemplo de saco a ser utilizado

Fonte: http://www.joanninha.com.br, acessado em 05/06/2013

Cada sacode brinquedo irá conter:

- 3 brinquedos personalizados para a criança;
- Descrição dos serviços de apoio e informação de contato;
- Ficha do produto detalhada dos três brinquedos que incluem:
    - Benefícios provenientes de cada brinquedo;
    - Ideias para aproveitar o máximo de cada brinquedo;
    - Descrição do produto e dos materiais que o mesmo contém;

- Qualquer precaução de seguridade e advertência;
- Bateria para os brinquedos eletrônicos;
- Saco ZIP para o deposito de peças pequenas.

6.2.3.3 Os três pilares da aprendizagem da Roda dos Brinquedos

Brincar é muito mais do que diversão. Cada brinquedo da Roda dos Brinquedos foi selecionado para potencializar de forma divertida o desenvolvimento das crianças. Para ajudar os pais a entenderem o beneficio de cada um dos nossos brinquedos para seu filho, a Roda dos Brinquedos elaborou "Os pilares da aprendizagem" que resume o que uma criança necessita para seu desenvolvimento psicomotor, sócio-emocional e mental.

Nossos "Pilares da aprendizagem" fornecem aos pais uma maneira fácil para compreensão de que tipo de habilidade é desenvolvida por seu filho através da brincadeira com cada um de nossos brinquedos. Cada pilar contém diferentes áreas que explicam mais detalhadamente os beneficio gerados.

Em cada brinquedo, a Roda dos Brinquedos indica através dos "Pilares da aprendizagem" qual ou quais são as habilidades que a criança esta desenvolvendo ao usar aquele brinquedo. Existem brinquedos com uma única função e outros que visam um múltiplo desenvolvimento. Isso depende da necessidade dos diferentes estágios da criança.

Tabela 18 - Pilares da aprendizagem

Psicomotor (físico)	Sócio-emocional	Intelectual
Percepção Sensorial: As crianças aprendem sobre o mundo ao seu redor principalmente através dos cinco sentidos (visão, paladar, olfato, tato e audição). Assim, brinquedos que estimulem o desenvolvimento sensorial são extremamente importantes nos primeiros anos de vida da criança.	**Comunicação** Comunicação é a habilidade de interagir adequadamente com os outros. Uma boa capacidade de comunicação ajuda as crianças a realizar tarefas cooperativas e a trabalhar em equipe.	**Inteligência linguística** A inteligência linguística é a habilidade de usar os sons e as linguagens para expressar a si mesmo e para entender os outros. Brinquedos que estimulem a sensibilização dos significados de palavras, sons e ritmos são bons para desenvolver a inteligência linguística.
Coordenação Motora Fina A coordenação motora fina depende dos pequenos e finos músculos utilizados para realizar tarefas delicadas como pegar e desmontar objetos. Por meio da prática, a	**Criatividade** A criatividade é a capacidade de encontrar soluções novas para um problema ou de produzir novidades. A infância é o período por excelência em que a criatividade	**Inteligência artística** A inteligência artística se refere à habilidade da criança de aprender as cores, formas, de apreciar sons, musicas e ritmos e entender os sentidos de proporção e perspectiva.

coordenação motora fina permite à criança realizar movimentos cada vez mais precisos e apurados.	deve ser desenvolvida e estimulada, relacionando-se em muitos aspectos com a imaginação e a motivação. Sendo assim, os brinquedos estimulantes contribuirão muito para o desenvolvimento da criatividade da criança.	
Coordenação Motora Grossa A Coordenação motora grossa se refere aos movimentos mais largos, em que as crianças utilizam os braços, pernas, pés, ou o corpo todo. O desenvolvimento da coordenação motora grossa é fundamental para habilidades como engatinhar, andar, correr e saltar.	**Emoção** Uma criança saudável deve ser capaz de controlar e expressar seus sentimentos e emoções. A sensação de ser amada e protegida desenvolve seu senso de segurança. Brinquedos que	**Memória** A memória é a habilidade de relembrar informações e experiências que já ocorreram. Muitos brinquedos oferecem contextos emocionais e sensoriais poderosos para a formação de novas memórias, as crianças podem associar novas informações através do divertimento da brincadeira, imagem, som ou ação.
Controle da força muscular Brinquedos que propõem às crianças o ato de puxar e empurrar, por exemplo, auxilia no aprendizado sobre sua própria força e o esforço necessário para movimentar objetos. Aprender a controlar a força muscular facilita que a criança se sente numa cadeira sem cair, se movimente pela casa sem se chocar com os móveis ou derrubar objetos.	**Autoestima** A autoestima é o sentimento de importância e valor que uma pessoa tem em relação a ela própria. A opinião que a criança tem de si mesma está intimamente relacionada com sua capacidade para a aprendizagem e com seu rendimento. Quando a criança tem êxito no que faz, começa a confiar em suas capacidades. E quanto mais acredita que pode fazer, mais consegue.	**Solução de desafios** A solução de desafios é uma importante aquisição para a vida das crianças – e começa com as brincadeiras. As crianças iniciam a desenvolver o pensamento independente e a habilidade de solucionar problemas, quando são deixadas livres para tomar as próprias decisões durante uma brincadeira.

6.2.3.4 Higiene

Cada brinquedo que entra e sai da Roda dos Brinquedos é rigorosamente examinado, limpo e desinfetado garantindo que os clientes os recebam de forma segura, limpa e em perfeito estado.

Por meio de *benchmarks* com empresas como a Joanninha, a empresa desenvolveu um processo de limpeza de quatro passos que superam os padrões exigidos por uma escola ou uma brinquedoteca, por exemplo:

- Passo 1: Limpeza da superfície
    - Limpamos a superfície de todos os brinquedos com um produto natural de limpeza, não toxico para a criança. As toalhas úmidas para bebes são livres de cloro, não contem álcool, agentes sintéticos de limpeza, colorantes ou fragrância.
- Passo 2: Desinfetar a seco:

    - Os brinquedos são limpos com um desinfetante orgânico que se utiliza em alguns dos melhores hospitais e que mata todos os fungos, vírus e bactérias.
- Passo 3: Inspeção
    - Todos os brinquedos são completamente inspecionados para assegurar de que todas as peças estão intactas e em perfeitas condições.
- Passo 4: Embalagem:
    - Para assegurar que todos os brinquedos se mantenham limpos até que chegue aos clientes, cada um deles é cuidadosamente embalado com "saco bolha" para que nada entre em contato com os mesmos.

6.2.4 Promoção

A comunicação e divulgação do produto são cruciais para o sucesso da Roda dos Brinquedos, visto que a empresa desenvolve um novo modelo que ainda não é conhecido no mercado. Assim, o objetivo da promoção é divulgar esse modelo de negocio ao mesmo tempo em que o associa a marca da empresa.

É muito importante que todo o posicionamento do produto seja bem definido e segmentos de mercado a serem atingidos também porque é no lançamento que a imagem da marca será formada. Ao criar-se a marca, é importante ressaltar todos os itens de vantagem comparativa da Roda dos Brinquedos já apresentados nesse documento e aqui resumidos:

- Qualidade e variedade de brinquedos selecionados por profissionais da área da educação;
- Praticidade: entrega e retirada em casa do cliente de acordo com sua necessidade;
- Economia de tempo de pesquisa e de compra dos melhores brinquedos;
- Economia de dinheiro: acesso a três brinquedos por mês customizados com alto valor agregado para as crianças;
- Sem período de permanência: Os pais podem manter os brinquedos durante o tempo que quiserem (no mínimo um mês);
- Uma maneira das crianças colorarem em pratica um comportamento mais responsável e solidário;

- Consumo sustentável e sem desperdício desde a infância.

6.2.4.1 Propaganda

Espera-se que as pessoas associem o uso racional de brinquedos com a Roda dos Brinquedos.

Nos primeiros meses da empresa, a propaganda será feita principalmente através da entrega de folhetos bem planejados, estruturados e persuasivos em lugares frequentados por nossos clientes potenciais. Todo o material de propaganda será feito em material ambientalmente amigável para que o ideal do consumo racional de brinquedos esteja muito claro. Os pontos principais de propaganda serão:

- Escolas Zona Sul e Barra da Tijuca;
- Lojas e instituições ecológicas (Nirvana, mundo verde);
- Parques de crianças (baixo bebe, baixo coco, JB).

No mês de lançamento, a Roda dos Brinquedos vai fazer um grande evento em um parque infantil (Jardim Botânico, Baixo Bebê, Baixo Coco ou alguns em Botafogo, Copacabana). Os assessores vão ser chamados para o evento.

Uma alternativa que também está sendo estudado é a de colocar propaganda circulando nos ônibus na Zona Sul e Centro (R $ 400,00 / ônibus).

Além disso, todos os sacos terão o logotipo da Roda dos Brinquedos e pessoas responsáveis pelas entregas vão ganhar uniformes para fazê-los.

6.2.4.2 Promoção de venda

Com o objetivo de chamar a atenção do público externo para o serviço da Roda dos Brinquedos e estimular um maior número de clientes haverá também promoção de vendas.

- No mês de aniversários das crianças, a Roda dos Brinquedos enviará uma atividade ou um presente para as crianças. Existe a possibilidade de fazer um acordo com as empresas que vendem produtos de cuidados da criança, e nos meses de seus aniversários, a empresa oferecerá uma amostra pequena de

seus produtos. Além disso, há um projeto de se realizar isso no mês das mães também;

- Desconto no pagamento mensal de 5% para os clientes de empresas conveniadas;
- Pais com mais de uma criança também terão desconto de 10% para o segundo filho;
- Clientes que indicam outros terão um desconto de 20% no mês seguinte.

6.2.4.3 Publicidade

Como o modelo de negócio da Roda dos Brinquedos é novo e o primeiro no Brasil, a empresa tem grande oportunidade para difundir o negócio na mídia. Para isso, assessorias de Imprensa de jornais do Rio de Janeiro, revistas de crianças, mães, mulheres e negócios serão contratados. Esse meios de comunicação são espontâneos quando a mensagem tem credibilidade para serem desenvolvidos pela própria mídia. A proposta é projetar a imagem da empresa para o público.

Além disso, a empresa divulgará seu apoio às instituições carentes. A empresa regularmente doa seus brinquedos que estão em boas condições de funcionamento, mas não com a qualidade necessária para o serviço da Roda dos Brinquedos.

6.2.4.4 Marketing Direto

A Roda dos Brinquedos terá um perfil no *Twitter, Facebook* e *YouTube* para difundir o negócio.

- *Facebook* e *Twitter*: uma página da empresa será criada para as pessoas tirarem dúvidas, comentarem e poderem conferir as novidades da empresa. Também serão postadas novidades e reportagens que possam interessar os pais de 0-4 anos;
- *Youtube*: A empresa terá um canal onde todas as reportagens na mídia, os tutoriais em vídeo e vídeos dos clientes vão ser postados.

6.2.4.5 Marketing de relacionamento

O site será utilizado como um contato interativo com os clientes em que eles podem acompanhar o processo de distribuição dos brinquedos, indicar os brinquedos que gostam e fazer contato sempre que necessitem com a empresa.

O link "Fale conosco" vai ser um diferencial da empresa. Os clientes podem enviar questões relativas ao desenvolvimento de crianças, brinquedos, funcionamento do negócio, etc.

O site terá uma seção para colocar as fotos das crianças com brinquedos. Os pais podem sempre enviar as fotos que a Roda dos Brinquedos as posta, dessa forma aumenta o laço entre clientes e empresa.

6.2.5 Pessoas

Inicialmente, o RH da empresa será composto pelos sócios ou diretores, contador, profissional de TI/programador, profissional educativo e auxiliares de limpeza. Segundo a Classificação Brasileira de Ocupação (CBO), os cargos, códigos e atribuições desses são evidenciados na tabela a seguir:

Tabela 19 - Cargos e atribuições

Cargo	Código/Cargo CBO	Atribuições
Diretor/sócio	1231 – Diretores administrativos e financeiros	• Marketing e vendas • Operacional/Logística • Financeiro • RH • Administração geral
Contador	2522 – Contadores e afins	• Demonstrações contábeis • Controle fiscal
Profissional de TI	3171 - Técnicos de desenvolvimento de sistemas e aplicações	• Desenvolvimento da plataforma web • Desenvolvimento do sistema interno • Manutenção e atualização de sistemas

Profissional educacional	2394 - Programadores, avaliadores e orientadores de ensino	• Seleção de brinquedos para compra • Seleção de brinquedos para cada cliente
Auxiliar de limpeza	5143-20 - Faxineiro	• Limpeza dos brinquedos • Montagem dos kits • Recebimento/expedição de brinquedos

Fonte: Adaptado de http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/home.jsf, acessado em 10/06/2013

O profissional educacional não será contratado diretamente da empresa. Ele será um funcionário da creche Ativa-Idade, que atua junto à Roda dos Brinquedos, uma vez que ele não precisará atuar em tempo integral para nossa empresa. Já os outros serão contratados.

6.2.6 Processos

Como a empresa possui um operacional muito detalhado e minucioso, sendo necessário um trabalho intenso ao início do mês para realizar as entregas de brinquedos, é necessário que os processos estejam muito bem definidos e expostos para todos os colaboradores, além de que seja realizada uma boa gestão dos mesmos.

Para que isso seja realizado de forma adequada, faz-se necessário a constante revisão e atualização de documentos, como documentos de planejamento, de marketing, de procedimentos dos funcionários, de definição do fluxo de informações e de opinião dos clientes.

5. Plano Financeiro

A metodologia utilizada para a realização do plano financeiro foi baseada em ROSA (2007), em seu manual para o SEBRAE.

5.1 Investimento Inicial

Nessa etapa do Plano Financeiro, será determinado o total de recursos a ser investido para que a empresa comece a operar. O investimento total é formado pelos:

- Investimento fixo
- Investimento pré-operacional
- Capital de Giro

5.1.1 Investimento fixo

Para Roda dos Brinquedos poder iniciar as suas operações é fundamental que os brinquedos, os moveis do escritório e os utensílios para embalagem (produtos de limpeza, sacos para transporte e saco bolha para proteção) sejam comprados.

Como dito no Plano de Marketing tático, na parte ¨Produtos¨, os brinquedos que farão parte da Roda dos Brinquedos podem ser divididos em 3 categorias de acordo com a sua complexidade. Os brinquedos de categoria 1 são os mais simples e baratos e os de categoria 3, mais complexos e caros.

Segundo pesquisas com os fornecedores os preços médios desses brinquedos estão apresentados abaixo:

Tabela 20 - Preços médios dos brinquedos

Categorias	Preço médio de compra
Brinquedos Categoria 1	R$ 75
Brinquedos Categoria 2	R$ 115
Brinquedos categoria 3	R$ 150
Preço médio do brinquedo	R$ 115

Antes de iniciar a empresa, as sócias da Roda dos Brinquedos conversarão com mães que podem ser clientes potenciais para já capta-las para fazer parte do serviço, sendo as primeiras assinantes. Dessa forma, a empresa já iniciará suas operações com 5 clientes.

O número de brinquedos necessário para atender a essas 5 clientes é calculado tendo como referência:

- Numero de brinquedos por saco (3)
- Numero de entregas que são feitas por mês (3)
- Taxa de segurança para dar mais variedade no estoque (1,15)

O numero de entregas que são feitas por mês é importante, pois reduz significativamente a necessidade de estoque. Considerando, por exemplo, o caso inicial de 5 assinantes.

Caso 1 – Uma entrega por mês:

Seria necessário ter um estoque de 39 brinquedos (5 assinantes*3 brinquedos*1,3taxa segurança), 15 com os clientes em suas casas e 24 no estoque para serem trocados.

O investimento seria de: 39 brinquedos * R$115 + R$ 200 de entrega[12]= R$ 4685

Caso 2 – Três entregas por mês:

Seria necessário ter um estoque de 26 brinquedos (5 assinantes*3 brinquedos*1,3taxa segurança* (1+1/3 entregas por mês)), 15 com os clientes em suas casas e 11 no estoque para serem trocados.

O investimento seria de: 26 brinquedos * R$115 + R$ 600 de entrega = R$ 3590

Assim, fica claro que fazer um número maior de entregas é mais vantajoso para a empresa. Por essa razão, o numero de brinquedos necessários para a Roda dos Brinquedos iniciar suas operações é 26, divididos pelas categorias 1,2,3.

Na tabela abaixo, estão detalhados os outros investimentos fixos além dos brinquedos, como estantes para suportar a demanda dos 5 primeiros meses e outros móveis para o escritório.

Tabela 21 - Investimento fixo

Investimento fixo			
Brinquedos	Quantidade	Valor unitário (R$)	Total
Brinquedos Categoria 1	8	R$ 115,00	R$ 920,00
Brinquedos Categoria 2	8	R$ 115,00	R$ 920,00

[12] Preço diário cobrado pela transportadora para ficar o dia inteiro disponível para realizar as entregas

Brinquedos Categoria 3	9	R$ 115,00	R$ 1.035,00
Moveis	Quantidade	Valor unitário (R$)	Total
Estantes	7	R$ 130,00	R$ 910,00
Mesa	1	R$ 300,00	R$ 300,00
Estoque inicial de utensílios	Quantidade	Valor unitário (R$)	Total
Saco Bolha	100	R$ 0,50	R$ 50,00
Produto limpeza	5	R$ 3,00	R$ 15,00
Sacos	100	R$ 4,50	R$ 450,00
TOTAL			R$ 4.600,00

5.1.2 Investimento pré-operacional

Esse tipo de investimento compreende os gastos realizados antes do início das atividades da empresa, isto é, antes que ela abra as portas e comece a vender. Os investimentos pré-operacionais da Roda dos Brinquedos serão:

Tabela 22 - Investimento pré-operacional

Investimento pré-operacional	Total	
Impressão de folders (3000)	R$	300,00
Abertura legal da CNPJ	R$	2.500,00
Vídeo de divulgação site	R$	1.000,00
Aplicação informática	R$	7.000,00
TOTAL	R$	10.800,00

5.1.3 Capital de giro

Para calcular o capital de giro da Roda dos Brinquedos, foi necessário levar em consideração o prazo médio de compras e vendas, a necessidade média de estoque, a necessidade líquida de capital de giro em dias e o caixa mínimo. Tais levantamentos são apresentados nas tabelas a seguir.

Tabela 23 - Contas a receber

Contas a receber			
Prazo médio de vendas	%	Número de dias	Média ponderada em dias

A vista		0	0
A prazo (1)	100%	30	30
Prazo médio total			30

Nesse caso, foi considerada a totalidade de contas a receber a prazo, de 30 dias, pois no sistema PagSeguro, independente da forma de pagamento, o total recebido só é liberado depois de um mês.

Tabela 24 - Contas a pagar

Contas a pagar			
Prazo médio de compras	%	Número de dias	Média ponderada em dias
A vista	40%	0	0
A prazo (1)	60%	30	18
Prazo médio total			18

Já para as contas a pagar, prioriza-se o pagamento a vista, principalmente para os brinquedos, porém no caso da transportadora, o pagamento deve ser feito a vista.

Tabela 25 - Necessidade média de estoque

Necessidade média de estoque	
Necessidade média de estoque	Numero de dias
	10

Tabela 26 - Necessidade líquida de capital de giro em dias

Necessidade líquida de capital de giro em dias	
Recursos da empresa fora do caixa	**Numero de dias**
Contas a receber	30
Estoques	10
Subtotal (Contas a receber + estoques)	40
Recursos de terceiros no caixa	

Fornecedores	18
Subtotal (2)	18
Necessidade liquida de capital de giro (Subtotal 1 – subtotal2)	22

Aliando esse valor aos custos mensais, que serão explicitados no próximo tópico, tem-se:

Tabela 27 - Caixa mínimo

Caixa mínimo	
Custo fixo mensal	2500,00
Custo variável mensal	288,12
Custo total da empresa	**2788,12**
Custo total diário	92,94
Necessidade liquida de capital de giro	22,00
Caixa mínimo	**2044,62**

Assim, considerando o valor de estoque inicial exposto no item anterior, pode-se chegar ao total de capital de giro para a Roda dos Brinquedos.

Tabela 28 - Capital de giro

Capital de giro	
Estoque Inicial	R$ 1.700,00
Caixa Mínimo	2044,62
Total Capital de giro	**R$ 3.744,62**

5.2 Receitas

Para o primeiro ano, é considerada a seguinte previsão de vendas, mês a mês:

Tabela 29 - Receitas

Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Nº sacos	5	6	8	10	13	17	21	27	34	43	55	70
Faturamento (R$)	550	698	887	1.126	1.430	1.817	2.307	2.930	3.722	4.727	6.003	7.700

Para calcular o total de sacos, foi realizado um benchmarking com a empresa Joanninha, que possui um modelo de negócio similar ao da Roda dos Brinquedos. Ela informou que ao final de seu primeiro ano, possuía 50 assinantes. Como o modelo da Roda dos Brinquedos é ainda mais inovador, com diferenciais que tal empresa não possui, estipulou-se a previsão de 70 assinantes ao final do primeiro ano. Dessa forma, foi feita uma previsão mensal, iniciando-se com 5 clientes e atribuindo um crescimento de aproximadamente 27% ao mês, obtendo o valor ao fim do primeiro ano de 70 assinantes.

Uma vez que o negócio não possui uma escalabilidade considerável, já que a partir de um certo número de clientes, fica inviável manter a proporção de brinquedos, foram considerados crescimentos relativamente baixos para os anos seguintes, apresentados na tabela a seguir:

Tabela 30 - Crescimento ao mês

% crescimento/mês	
Ano 2	5,0%
Ano 3	3,0%
Ano 4	2,0%

Ao fim do quarto ano de funcionamento, a previsão é que a empresa possua 264 clientes. A partir do quarto ano, assume-se um crescimento de 2% ao ano, constante.

5.3 Custos

5.3.1 Custos fixos

Os custos fixos mensais são descritos na tabela a seguir:

Tabela 31 - Custos fixos mensais

Descrição dos custos	Custo total mensal (R$)
Telefone	R$ 100,00
Salário contador	R$ 800,00
Salário programador	R$ 500,00
Salário Funcionário limpeza	R$ 800,00
Marketing	R$ 300,00
TOTAL	**R$ 2.500,00**

Com relação a esses custos, algumas observações devem ser feitas:

- O salário do funcionário de limpeza possui esse valor fixo, porém, a partir do momento em que a empresa admite um certo nível de crescimento, devem ser contratados mais funcionários;
- O salário do contador e programador possuem esses valores no início do funcionamento da empresa. A partir do momento que a empresa ganha um pouco mais de escala e um sistema de TI mais robusto se faz necessário, como identificado no Plano de Operações, os custos aumentam.
- Não foram considerados custos de aluguel e gastos com utilidades pois o armazém da empresa se instalará em uma fábrica da família de uma das sócias.

5.3.2 Custos variáveis

Os custos variáveis por unidade (saco) mensais são descritos na tabela a seguir:

Tabela 32 - Custos variáveis mensais

Custos variáveis (unidade)	Custo/unidade (saco)
Papel para empacotar	R$ 0,50
Transporte	R$ 5,00
Saco	R$ 4,50
Produtos de limpeza	R$ 1,00
TOTAL	**R$ 11,00**

5.4 Fluxo de Caixa

A partir das receitas e dos custos, torna-se possível elaborar o fluxo de caixa da empresa[13]. A tabela a seguir mostra o fluxo de caixa do primeiro ano, mês a mês:

Tabela 33 - Fluxo de caixa do primeiro ano

	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
RECEITA													
Receita sobre venda		550,00	698,50	887,10	1.126,61	1.430,80	1.817,11	2.307,73	2.930,82	3.722,14	4.727,12	6.003,44	7.700,00
Imposto SIMPLES (4%)	0,00	22,00	27,94	35,48	45,06	57,23	72,68	92,31	117,23	148,89	189,08	240,14	308,00
Receita liquida	0,00	528,00	670,56	851,61	1.081,55	1.373,56	1.744,43	2.215,42	2.813,58	3.573,25	4.538,03	5.763,30	7.392,00
Publicidade de terceiros													
Receita liquida total		**528,00**	**670,56**	**851,61**	**1.081,55**	**1.373,56**	**1.744,43**	**2.215,42**	**2.813,58**	**3.573,25**	**4.538,03**	**5.763,30**	**7.392,00**
CUSTOS													
Investimento em brinquedos	19.144,62	2.300,00	1.400,00	500,00	900,00	900,00	1.600,00	2.100,00	2.600,00	3.300,00	4.200,00	5.400,00	7.000,00
Telefone		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Salário Programador		800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Salário Contador		500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Salário funcionarios limpeza		800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Marketing		300,00	300,00	300,00			300,00		300,00		300,00		
Custos variáveis		220,50	205,40	207,86	228,71	238,46	226,31	236,91	262,43	285,28	280,69	511,98	552,90
Custos totais	**19.144,62**	**5.020,50**	**4.105,40**	**3.207,86**	**3.328,71**	**3.338,46**	**4.326,31**	**4.536,91**	**5.362,43**	**5.785,28**	**6.980,69**	**8.111,98**	**9.752,90**
Fluxo de Caixa	**-19.144,62**	**-4.492,50**	**-3.434,84**	**-2.356,25**	**-2.247,16**	**-1.964,90**	**-2.581,88**	**-2.321,49**	**-2.548,84**	**-2.212,03**	**-2.442,66**	**-2.348,68**	**-2.360,90**
Fluxo de Caixa Acumulado	-19.144,62	-23.637,12	-27.071,96	-29.428,21	-31.675,37	-33.640,27	-36.222,15	-38.543,64	-41.092,48	-43.304,51	-45.747,17	-48.095,85	-50.456,75

Percebe-se que, em todo o primeiro ano, a situação da empresa ainda não é rentável e que ela ainda não consegue recuperar o investimento realizado.

A seguir, uma tabela com o fluxo de caixa dos 10 primeiros anos de funcionamento:

Tabela 34 - Fluxo de caixa dos 10 primeiros anos

	Ano1	Ano 2	Ano3	Ano4	Ano5	Ano6	Ano7	Ano8	Ano9	Ano10
RECEITA										
Receita sobre venda	33.901,35	130.500,00	213.150,00	285.360,00	291.067,20	296.888,54	302.826,31	308.882,84	315.060,50	321.361,71
Imposto SIMPLES (4%)	1.356,05	5.220,00	8.526,00	11.414,40	11.642,69	11.875,54	12.113,05	12.355,31	12.602,42	12.854,47
Receita liquida	32.545,29	125.280,00	204.624,00	273.945,60	279.424,51	285.013,00	290.713,26	296.527,53	302.458,08	308.507,24
Publicidade de terceiros	0,00	6.750,00	11.000,00	15.000,00	15.300,00	15.606,00	15.918,12	16.236,48	16.561,21	16.892,44
Receita liquida total	32.545,29	132.030,00	215.624,00	288.945,60	294.724,51	300.619,00	306.631,38	312.764,01	319.019,29	325.399,68
CUSTOS										
Investimento em brinquedos	32.200,00	38.200,00	58.600,00	102.500,00	104.550,00	106.641,00	108.773,82	110.949,30	113.168,28	115.431,65
Telefone	1.200,00	2.400,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Salário Programador	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Salário Contador	6.000,00	7.200,00	7.440,00	7.440,00	7.440,00	7.440,00	7.440,00	7.440,00	7.440,00	7.440,00
Salário funcionarios limpeza	9.600,00	16.800,00	23.200,00	33.600,00	33.600,00					
Marketing	1.800,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Custos variáveis	3.457,42	9.409,00	14.796,50	19.547,00	19.937,94	20.336,70	20.743,43	21.158,30	21.581,47	22.013,10
Custos totais	83.002,04	84.809,00	118.436,50	177.487,00	177.487,00	141.617,70	144.157,25	146.747,60	149.389,75	152.084,74
Fluxo de Caixa	-50.456,75	47.221,00	97.187,50	111.458,60	117.237,51	159.001,30	162.474,13	166.016,41	169.629,54	173.314,93
Fluxo de Caixa Acumulado	-50.456,75	-3.235,75	93.951,75	205.410,35	289.897,86	448.899,17	611.373,30	777.389,71	947.019,25	1.120.334,18

[13]HORNGREN (2004)

O que se percebe é que, por a empresa apresentar um pequeno crescimento a partir de certo ponto, o seu fluxo de caixa também apresenta um pequeno valor incremental, com o passar dos anos.

5.5 Demonstrativo do Resultado do Exercício

A tabela a seguir apresenta o DRE da empresa para os primeiros 10 meses:

Tabela 35 – DRE para os 10 primeiros meses

(R$)	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
Vendas Brutas	**33.901**	**130.500**	**213.150**	**285.360**	**291.067**	**296.889**	**302.826**	**308.883**	**315.060**	**321.362**
(-) Impostos	(1.356)	(5.220)	(8.526)	(11.414)	(11.643)	(11.876)	(12.113)	(12.355)	(12.602)	(12.854)
(+) Outras receitas	-	6.750	11.000	15.000	15.300	15.606	15.918	16.236	16.561	16.892
(=) Receita Operacional Líquida	**32.545**	**132.030**	**215.624**	**288.946**	**294.725**	**300.619**	**306.631**	**312.764**	**319.019**	**325.400**
(-) Custo das Vendas	(35.657)	(47.609)	(73.397)	(122.047)	(124.488)	(126.978)	(129.517)	(132.108)	(134.750)	(137.445)
(=) Resultado Operacional Bruto	**(3.112)**	**84.421**	**142.228**	**166.899**	**170.237**	**173.641**	**177.114**	**180.656**	**184.270**	**187.955**
(-) Despesas com Vendas	2.800	6.600	10.200	13.400	13.668	13.941	14.220	14.505	14.795	15.091
(-) Despesas Administrativas	(28.200)	(37.200)	(45.040)	(55.440)	(48.240)	(14.640)	(14.640)	(14.640)	(14.640)	(14.640)
(=) Resultado Operacional	**(28.512)**	**53.821**	**107.388**	**124.859**	**135.665**	**172.943**	**176.694**	**180.521**	**184.424**	**188.406**
(=) Resultado Líquido do Exercício	**(28.512)**	**53.821**	**107.388**	**124.859**	**135.665**	**172.943**	**176.694**	**180.521**	**184.424**	**188.406**

5.6 Índices

Após analisar o fluxo de caixa da empresa, pode-se concluir sua rentabilidade a partir de índices como o Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR) e Payback. Os mesmos são apresentados a seguir:

Tabela 36 - Índices financeiros

VPL	**R$ 585.287,41**
TIR	92%
Payback	2 anos e 4 meses

Conclui-se, portanto que, apesar de a empresa não apresentar lucros tão grandes, seus índices são positivos, já que possui um VPL positivo e uma considerável taxa de retorno. Além disso, em 2 anos e 4 meses o investimento se paga e a empresa passa apenas a lucrar.

6 Plano Jurídico

6.3 Estrutura jurídica

O regime tributário é o regime de lucro simples, para uma empresa de comércio[14]. O tributo que a empresa terá de pagar será 4% de imposto, que é descontado diretamente do faturamento.

A empresa será uma sociedade limitada e sua composição societária se fará com dois sócios, cabendo a cada um 50% do capital social.

6.4 Estrutura organizacional

A empresa contará com dois sócios, sendo responsáveis pela direção geral e inicialmente pelo marketing, gestão das operações e pelas atividades de apoio. Será contratado um profissional especializado em pedagogia para a área educacional, assim como um contador para a área financeira e jurídica. Além disso, alguns serviços serão terceirizados como a distribuição (transportadora) e os serviços de TI. Posteriormente, pode-se pensar em realizar essas atividades internamente.

A estrutura organizacional é apresentada a seguir:

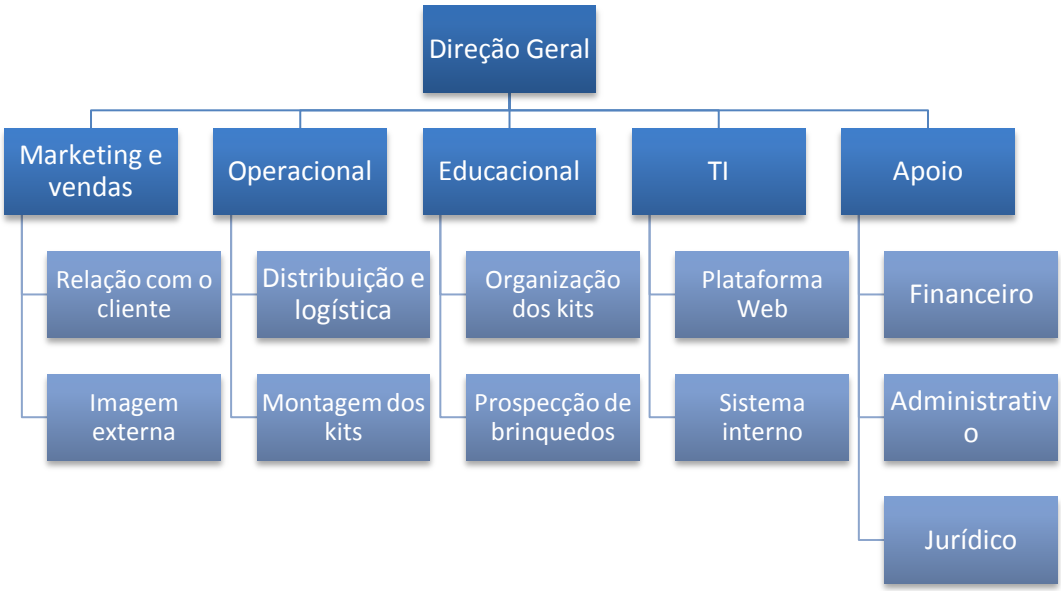


Figura 14 - Estrutura organizacional

[14]SILVA, 2008

Marketing e vendas será a área que possui relação com o cliente, responsável por captá-lo e fidelizá-lo, além de realizar serviços pós-venda, questionários de satisfação e cuidar de toda a imagem externa da empresa, preparando materiais, propagandas e campanhas.

O operacional será responsável pelo funcionamento das atividades primárias da empresa, descritas como logística interna, operações e logística externa na cadeia de valor. Deverá, portanto ser responsável por toda a logística de montagem de kits, recebimento e entregas.

O educacional cuidará da parte pedagógica da empresa, relacionando sempre o brinquedo adequado para cada cliente e prospectando brinquedos que proporcionem diversão e aprendizado para as crianças.

A área de TI será de extrema importância, pois deverá além de criar a loja virtual e o sistema interno de TI, realizar a manutenção dos mesmos, inserindo dados a cada entrega/recebimento.

Por fim, o apoio engloba atividades administrativas, financeiras, jurídicas, de RH, dentre outras. É responsável pela administração geral da empresa.

Conclusão

Após a elaboração deste projeto, ficou claro que o contato das crianças com diferentes tipos de brincadeiras lúdicas é importante para seu desenvolvimento saudável, como muitos autores apontaram, tais como Piaget e Leontiev . Atualmente, existe uma ampla variedade de brinquedos com funções diversas para incentivar a parte emocional, motor e intelectual das crianças.

Assim, entre tantas novidades, selecionar os brinquedos mais adequados para cada faixa etária não é uma tarefa fácil e barata para os pais, principalmente pelo fato das crianças enjoarem muito rápido dos mesmos.

O modelo de negócio proposto pela Roda dos Brinquedos resolve esses problemas e torna mais prático, econômico e sustentável o processo para os pais. Contudo, apesar de ser economicamente viável e aceitado pelos potenciais clientes, esse modelo exato de negócio criado pelas autoras não se mostra muito rentável no Brasil, visto que o preço dos brinquedos de alta qualidade e tecnologia é muito alto no país. Em países como os Estados Unidos e a Espanha, esse preço é consideravelmente menor, tornando o negócio bastante rentável.

Ainda assim, existem empresas brasileiras que funcionam com um modelo de negócio parecido, como a Joanninha e o Clube dos Brinquedos, ambas funcionando há mais de 2 anos no mercado e com aparente retorno financeiro.

Dessa forma, mesmo que a ideia idealizada pelas autoras da Roda dos Brinquedos não tenha mostrado os resultados esperados na análise financeira presente nesse trabalho, é válido repensar seu funcionamento, de modo a adequá-lo as expectativas das autoras e do mercado brasileiro. Pode ser que a ideia da Roda dos Brinquedos de oferecer por meio do aluguel os melhores brinquedos internacionais focados no desenvolvimento das crianças, por exemplo, não seja a melhor solução para esse modelo de negócio no Brasil. É valido fazer outra pesquisa considerando brinquedos nacionais de boa qualidade, a possibilidade de franquias ou um modelo de aluguel em massa, por exemplo.

Esse trabalho foi o primeiro passo para a Roda dos Brinquedos e uma ótima base para essas análises e modelagens futuras. Afinal, a ideia de alugar brinquedos se mostrou muito interessante para muitos pais considerados clientes potenciais. Assim,

fazendo essa adaptação do modelo idealizado para um modelo viável, existem grandes chances do negócio apresentar bons resultados.

Referências Bibliográficas

CASAROTTI FILHO, N. **Projeto de negócio**: estratégias e estudos de viabilidade. São Paulo: Atlas, 2002.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

HORNGREN, C. T.; SSUNDEM, G.L.; STRATTON, W. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P., **Balanced Scorecard – A Estratégia em Ação**. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

KAPLAN, Robert e NORTON, David P. **Having TroublewithYourStrategy? ThenMap It**. *Harvard Business Review*, Sep/Oct., 2000, Vol. 78 Issue 5, p167, 10p, 2000

KOTLER, P. **Administração de marketing**: edição do milênio. 10 ed. New Jersey: Prentice Hall, 2000.

PORTER, M. E. **Competitive advantage.** New York: Free Press, 1985

PORTER, Michael E.,**Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Editora Campus,1989

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

Relatório da Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedo de 2012. Disponível em: <http://www.abrinq.com.br/download/O%20Desempenho%20do%20Setor%20-%202012.pdf> Acesso em: 20 mai. 2008.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócios.** Brasília: SEBRAE, 2007, 120 p.

RUOCCO, P.; PROCTOR, T. **Strategic planning in practice: a creative approach**. **Marketing Intelligence & Planning.** v.12, n.9, p.24-9, 1994.

SILVA, Janaina Simone. **CONTABILIDADE TRIBUTÁRIA SIMPLES**

NACIONAL – TEÓRICA SIMPLIFICAÇÃO. Faculdades Integradas de Itararé (FAFIT-FACIC-SP), 2008.

SUTTON-SMITH, Brian. **Play Theory - A Personal Journey and New Thoughts**. Board of Trustees of the University of Illinois, 2008.

Vasconcelos, Dayane O. V., Lima, Ediane A. P., Selva, Ana C. V. **Jogos e brincadeiras: uma necessidade infantil**. Centro de Educação. UFPE.

http://www.clubedobrinquedo.com.br, acessado em 13/05/2013

http://www.clubedobrinquedo.com.br/ComoFunciona.aspx, acessado em 13/05/2013

http://www.docha.com.br/default.asp, acessado em 17/05/2013

http://ecommercenews.com.br/noticias/pesquisas-noticias/e-commerce-deve-faturar-us-963-bilhoes-no-mundo-em-2013, acessado em 05/04/2013

http://www.e-commerce.org.br/stats.php#topo – acessado em 10/04/13

http://ecommercenews.com.br/noticias/pesquisas-noticias/numero-de-visitas-a-sites-de-e-commerce-cresce-19-no-brasil-diz-comscore, acessado em 10/04/2013

http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2013/04/23/contra-produto-chines-industria-de-brinquedos-importa-pecas-do-mercosul.htm, acessado em 02/04/2013

http://www.galttoys.com/, acessado em 18/05/2013

http://www.girofle.com.br, acessado em 17/05/2013

http://www.ibge.gov.br/home/, acessado em 15/04/2013

http://www.ibope.com.br/pt-br/solucoes/geonegocios/Paginas/Pyxis-Consumo.aspx, acessado em 16/04/2013

http://www.joanninha.com.br, acessado em 13/05/2013

http://jus.com.br/revista/texto/1026/a-lei-9437-97-arma-de-fogo, acessado em 02/04/2013

http://www.kskids.com, acessado em 18/05/2013

http://www.manhattantoy.com, acessado em 18/05/2013

http://www.melissaanddoug.com, acessado em 18/05/2013

http://www.mzclick.com.br/comercio-eletronico-no-brasil-em-2011/ - acessado em 10/04/13

http:// www.plantoys.com, acessado em 18/05/2013

http://www.plusecommerce.com.br/p/e-commerce-no-brasil.html - acessado em 10/04/2013

http://www.terra.com.br/economia/infograficos/pib-mundial/ - acessado em 09/04/13

http://www.translated.net/pt/classifica%C3%A7%C3%A3o-idiomas-t-index-2011 – acessado em 10/04/2013

http://www.tinylove.com, acessado em 18/05/2013