

**ROSEWELTER BALBINO DE BARROS**

**MODELO PARA ANÁLISE DE DESEMPENHO DE REDE DE  
REVENDEDORES**

Trabalho de monografia desenvolvido com vistas à conclusão do curso de Especialização em Marketing Empresarial do Ceppad da Universidade Federal do Paraná.

**Prof. Orientador : Romeu Rössler Telma**

**Curitiba  
2004**

*“Aquele que permite que suas posições fiquem conhecidas e que subestima o inimigo será, certamente, derrotado por ele.”*

Sun Tsu, General Chinês

*“A dificuldade não está tanto em desenvolver novas idéias, mas em fugir das velhas.”*

John Maynard Keynes, Economista Americano

A Deus, sempre.

À minha esposa Márcia, pelo apoio incondicional, pela paciência e atenção.

Aos colegas profissionais, que com suas preciosas informações tornaram este trabalho possível.

E aos futuros usuários deste material sem os quais o mesmo não faria sentido.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	1
2. OBJETIVOS DO TRABALHO.....	2
3. JUSTIFICATIVAS.....	3
4. RESTRIÇÕES .....	5
5. REVISÃO TEÓRICO EMPÍRICA.....	6
6. FERRAMENTA DE ANÁLISE E CONTROLE DE DESEMPENHO DE SISTEMAS VERTICAIS DE MARKETING .....	12
7. ESTUDOS DE CASOS E VIVÊNCIAS PRÁTICAS .....	30
8. MODELO DE ANÁLISE DE DESEMPENHO DE REDE DE REVENDEDORES.....	42
9. PROPOSIÇÃO .....	46
10. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	47
11. TABELAS.....	54
12. PRÓS E CONTRAS.....	59
13. PASSO-A-PASSO .....	60
14. APLICAÇÃO PRÁTICA .....	61
15. RECOMENDAÇÕES .....	69
16. ANEXOS .....	70
17. CONCLUSÕES.....	71
18. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA.....	72

## **LISTA DE TABELAS**

<b>11.1. Indicadores Financeiros.....</b>	<b>55</b>
<b>11.2. Indicadores de Marketing.....</b>	<b>56</b>
<b>11.3. Indicadores de Recursos Humanos.....</b>	<b>57</b>
<b>11.4. Indicadores sobre Concorrência.....</b>	<b>58</b>
<b>14.1.1. Passo a Passo do Marketing.....</b>	<b>63</b>
<b>14.1.2. Passo a Passo do Financeiro.....</b>	<b>64</b>
<b>14.1.3. Passo a Passo da Concorrência.....</b>	<b>65</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Os profissionais que gerenciam uma rede de revendedores por diversas ocasiões são obrigados a tomar decisões baseadas em sua intuição, experiência anterior ou mesmo na vivência de profissionais mais experientes que se dispõem a dar suas valiosas opiniões. Mas a infinidade de situações de mercado, da concorrência e suas implicações muitas vezes oferecem desafios complexos demais para que decisões sejam tomadas sem uma análise mais profunda.

Quais fatores são preponderantes para o alcance dos objetivos corporativos?

Como manter o foco no mercado alvo através de terceiros?

Como garantir a satisfação do consumidor do seu produto?

Como saber se um revendedor está sendo interessante para a organização como um todo?

Estas perguntas deveriam ser facilmente respondidas por gestores de redes de revendedores. Porém isso nem sempre acontece.

Seria porque muitas organizações não possuem ferramentas capazes de analisar o desempenho de suas redes de revendedores?

## **2. OBJETIVOS DO TRABALHO**

Este trabalho visa fornecer condições para a criação de uma ferramenta de diagnóstico da situação administrativa e mercadológica de cada membro em geral de uma rede terceirizada de venda, composta por concessionários, revendedores credenciados, distribuidores ou franqueados. Tal ferramenta terá como base de exemplificação vários ramos de negócios, porém com as informações utilizadas em sua construção se pretende oferecer subsídios para todo o produtor, fabricante, comerciante ou prestador de serviços que faz uso deste tipo de rede de revendedores possa tomá-lo como base para atingir seus objetivos empresariais no que tange ao aumento de vendas, de participação de mercado e rentabilidade.

### **3. JUSTIFICATIVAS**

Uma ferramenta de avaliação de desempenho de redes de revendedores exclusivos é algo bastante útil para o mercado, uma vez que permite ao produtor do bem ou serviço comercializado mensurar com quanto cada membro de sua rede de revendedores está contribuindo para o atingimento dos objetivos de sua organização.

Certos setores do mercado atual costumam avaliar um revendedor como um comprador corporativo, avaliando apenas o volume de vendas e a margem oferecida por este cliente ao final de cada exercício. A preocupação com outras características importantes do revendedor é, em grande parte dos casos, relegadas a segundo plano. Como, por exemplo, as relacionadas com:

- O nível do serviço prestado pelo revendedor ao consumidor final;
- A sua capacidade de solução dos problemas do dia a dia;
- Nível de capital de giro;
- O perfil da equipe de funcionários;
- A sua capacidade de endividamento;
- A sua capacidade de um futuro aporte de capital;
- Manutenção da imagem da marca representada;
- Ferramentas de identidade corporativa;
- Ações sociais;
- E principalmente a concorrência.

O cenário concorrencial em que um revendedor está inserido pode apresentar grandes variações para dois revendedores com o mesmo volume de compra e que oferecem a mesma margem ao produtor. No entanto o aproveitamento das oportunidades de mercado depende da postura do concessionário frente aos desafios diários.

Como avaliar esta postura?

Indiscutivelmente a efetivação de vendas rentáveis é importante, porém é através de ações que ocorrem na parcela final do canal de distribuição que importantes objetivos do produtor começam a ser atingidos, como por exemplo:

- o aumento da percepção de qualidade dos produtos pelo consumidor e o aumento de *share of mind*;
- a elevação de margens através de novas linhas de produtos mais rentáveis e eventualmente mais caras, exigem boa capacidade financeira do revendedor.
- a valorização da marca, importante ativo intangível das corporações, está atrelada também a atitudes sociais dos membros do canal que estão diretamente em contato com o público alvo.
- a capacidade de penetrar em novos mercados e de identificar oportunidade valoriza uma empresa e a mantém competitiva.

Entre diversos outros exemplos de perfis e posturas de revendedores que podem configurar indicadores de desempenho.

Ferramentas de análise de desempenho estão sendo desenvolvidas e utilizadas por empresas líderes nos mercados em que atuam, como AmBev (ou InterBev após fusão com a Inter Brew), O Boticário, Exxon Mobil (detentora da marca Esso), e a rede de restaurantes Mc Donalds, entre vários outros. Mas a grande maioria das companhias que fazem uso de sistemas verticais de marketing como franquias e concessões de direitos de representação não faz uso de tais ferramentas e em determinado momento da relação com sua rede encontra dificuldades em convergir os seus interesses com os dos membros desta.

Por tudo isso consideramos adequado analisar quais são os interesses gerais de algumas organizações que possuem concessionários e/ou franqueados. Bem como analisar de que forma estes objetivos podem ser atingidos e a participação que a rede de concessionários pode ter no alcance destes objetivos. Para, com enfoque administrativo e gerencial, transformar estas ações em indicadores e tornar possível a mensuração dos níveis de desempenho de cada concessionário ou grupo deles em relação aos objetivos corporativos do produtor.

Desta forma esperamos oferecer uma ferramenta gerencial de apoio à decisão dos administradores de redes de revendedores.

## 4. RESTRIÇÕES

Este tipo de ferramenta é algo de grande valor estratégico para as organizações, pois oferece bases teóricas e confiáveis para tomadas de decisões de forte impacto na área comercial de uma companhia, bem como o anúncio de seu desenvolvimento e utilização enchem de prestígio os administradores e suas empresas, tornando mais profissional o relacionamento entre os membros de um canal. No entanto a divulgação da existência não significa a divulgação do material ou de detalhes do mesmo. Assim sendo, tivemos conhecimento da existência da utilização de questionários, planilhas e até programas de computador, sobre o que tratavam e que tipo de análise fariam, mas sem ter acesso a uma ferramenta já implementada em alguma das empresas citadas. Na verdade a impressão que se tem é que não existe nenhum interesse das empresas em mostrar o seu trabalho neste sentido, mas sim divulgar que o faz. Vemos esse fato como uma restrição à proposta de mostrar uma ferramenta prática.

Por esta razão procuramos utilizar nossa experiência profissional e acadêmica como administrador e profissional de uma empresa que não faz uso de tal ferramenta, mas que tem grande necessidade de algo do gênero para o gerenciamento de sua rede de revendedores, para esboçar um questionário que simule uma ferramenta de avaliação de desempenho de canal.

A aplicação do modelo em uma situação real foi prejudicada porque da mesma forma que empresas não revelam as ferramentas que estão usando devido ao cunho estratégico das informações nelas contidas, também não aceitam aplicar tais informações diretamente em uma ferramenta desenvolvida por terceiros. Por isso consideramos que nossa pesquisa apresentará a limitação de não poder ser apresentada em uma situação real, mas sim uma simulação, e de ter a oportunidade de desenvolver um instrumento de avaliação situacional de uma rede de franqueados ou concessionários.

## 5. REVISÃO TEÓRICO EMPÍRICA

A evolução da humanidade é acompanhada por uma busca constante pela satisfação de necessidades dos indivíduos e pela identificação de novas que ainda precisam ser satisfeitas. O ser humano sente necessidade fisiológicas, como as de se alimentar e de se manter aquecido, bem como necessidade de ser sentir seguro, de pertencer a um grupo, de auto-estima e auto realização segundo a teoria das Hierarquia das Necessidades de Maslow. Estas necessidades são expressadas no dia a dia do indivíduo através de desejos. Já os desejos, segundo KOTLER (1996, p. 30) são as necessidades humanas moldadas pela cultura e pelas características individuais.

KOTLER (1996, p. 30), também afirma que quando estes desejos podem ser comprados, tornam-se demandas. Produto, segundo o mesmo autor, é tudo aquilo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer necessidades ou desejos. Sendo ele um bem físico ou serviço.

Uma vez oferecido a um mercado, o produto passa a ter um custo e um valor, sendo que valor, também segundo KOTLER (1996, p. 31), é a diferença entre o que se ganha comprando e usando um produto e os custos para obtê-lo. Por isso um produto pode ter valores diferentes para cada indivíduo. Um cliente satisfeito é aquele que percebe mais valor por um produto, do que esperava perceber.

Mercado, segundo KOTLER (1996), é o grupo de compradores reais e potenciais de um produto, no mercado são efetivadas transações e trocas de produtos por valores e moedas.

Segundo KOTLER (1996, p. 32), “marketing significa administrar mercados para chegar a trocas, com propósito de satisfazer as necessidades e desejos do homem, sendo um processo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que precisam e desejam através de trocas de produtos e valores”.

A *American Marketing Association*, define Marketing como sendo “o processo de planejamento e execução, desde a concepção, apreçamento, promoção e

distribuição de idéias, mercadorias e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais”. Citado por COBRA (1992, p.148).

Zaltman, Gerald & Park, c. W. *Marketing management*. New York, Dryden Press, 1987. p. 3., citado por COBRA (1992, p. 157) a função primária do marketing é ligar a organização com o meio ambiente e com os valores, as normas e a cultura geral da sociedade.

Segundo COBRA (1992, p. 79), “o papel do marketing é então identificar necessidades não satisfeitas, de forma a colocar no mercado produtos ou serviços que, ao mesmo tempo, proporcionem satisfação dos consumidores, gerem resultados auspiciosos aos acionistas e ajudem a melhorar a qualidade de vida das pessoas e da comunidade em geral”.

### **5.1. Administração de Marketing**

Theodore Levitt lembra "Quando o foco é vendas, objetiva-se satisfazer às necessidades do vendedor em marketing objetiva-se satisfazer às necessidades do consumidor/comprador”.

### **5.2. Marca**

Segundo Kotler (1996, p. 247), “marca é um nome, termo, signo, símbolo ou *design*, ou uma combinação deles, com a função de identificar os bens ou serviços de um fabricante ou grupo de fabricantes e diferenciá-los dos concorrentes.”

A marca, segundo um executivo de marketing, citado por KOTLER (1996, p.249) engloba quatro níveis e significado:

- Atributos dos produtos a que se referem;
- Benefícios funcionais oriundos dos atributos;

- Valores que encontram significado na mente do consumidor ou público;
- Personalidade. Uma marca tem um papel no mercado em que atua, como uma pessoa. A imagem de uma marca que é percebida pelo mercado é a sua personalidade.

Uma marca, ainda segundo KOTLER (1996, p.254), tem maior valor na medida que seus compradores lhes são leais.

### **5.3. Pesquisa de Mercado**

A pesquisa de mercado é essencial para a administração de marketing, pois é através dela que o administrador entende ou recebe informações para entender o comportamento do mercado alvo e do seu consumidor. Isto ocorre porque a pesquisa de marketing extrai as informações sobre os desejos e necessidades do consumidor-alvo diretamente dele, através de questionários, entrevistas, observação direta, entre outros. De posse das informações da pesquisa o administrador toma as decisões sobre o *mix* de produto, o composto de comunicação, preço e distribuição.

“A pesquisa de mercado é entendida por muitos autores de Marketing como sendo qualquer esforço planejado e organizado para obter fatos e conhecimentos novos que facilitem o processo de decisão de mercado. Ou, ainda, a coleta, o registro e a análise de todos os fatos referentes aos problemas relacionados à transferência e venda de mercadorias e serviços, desde o produtor até o consumidor”.

COBRA (1992 , p. 247).

No entanto, toda pesquisa de mercado deve ter um propósito, um objetivo claro. Porque, por mais óbvio que pareça, antes de se formular uma pergunta é preciso ter em mente o que se deseja saber. Também é muito importante saber o que fazer com o conhecimento adquirido através da pesquisa.

Todo resultado de uma pesquisa mercadológica encerra a descrição de uma situação real, que é uma resposta geral aos questionamentos expostos nos questionários e entrevistas da pesquisa, daí a importância da definição dos objetivos de uma pesquisa. Uma empresa do ramo de telefonia celular depara com o seguinte problema situacional: recebeu uma concessão de atuação em mais dois estados da região nordeste e precisa aumentar sua área de atuação. Certamente esta empresa vai precisar saber quais seriam os melhores grupos de consumidores dos estados de interesse a serem focados em suas campanhas promocionais e quais as necessidades destes potenciais consumidores de seus produtos. Já seriam eles atendidos pela concorrência? Estariam satisfeitos? Que preços estariam dispostos a pagar para mudar de operadora?

Perguntas como estas devem fazer parte dos questionamentos dos administradores desta empresa de telecomunicações podem ser objetivos de uma eventual pesquisa de mercado praticada por ela.

“Uma vez que o pesquisador compreendeu o problema situacional, ele precisa obter definições claras acerca do que se quer saber”.

Quais são os objetivos almejados?

Que variáveis determinam se os objetivos podem ser ou não alcançados?

Como eles estão relacionados aos objetivos?

Que regras de decisão devem ser usadas?

“Uma vez definidos os objetivos e as regras para alcançá-los, é preciso definir as regras operacionais a serem seguidas.”

COBRA (1992, p. 321),

Os dados que ilustram uma pesquisa de mercado podem primários, tirados diretamente do cliente e secundários, obtidos de relatórios governamentais, setorial, pesquisa já realizada por outras instituições, ou ainda dados correlacionados às informações desejadas como, por exemplo, previsões meteorológicas no ambiente agrícola têm grande influência em cotações de preço

e mercados futuros ou ainda nas projeções de vendas de bronzeadores e bebidas.

As fontes de informação para pesquisas podem ser externas, retiradas dos questionários propostos aos mercados e clientes-alvo, e as internas, nas quais os dados vêm de relatórios do próprio produto, conforme afirma COBRA (1.992, p. 196) “as fontes internas de dados incluem registros de vendas, relatórios da força de vendas, orçamentos, relatórios de negócios fechados pela concorrência, dados contábeis de desempenho econômico-financeiro e outros mais”.

De acordo com BERENSON, Conrad. Marketing Information Systems, *Journal of Marketing*, out. 1969. “ o SIM, Sistema de Informações em Marketing é definido por alguns autores como uma estrutura da interação entre pessoas, equipamentos, métodos e controles, estabelecidos para criar um fluxo de informações capaz de prover as bases para a tomada de decisão em marketing.” Citado por Cobra (1.992, p. 221).

#### **5.4. Uso do SIM como ferramenta do marketing**

O SIM provê as bases para o planejamento mercadológico e o controle do desempenho em marketing. E, ao executar as funções básicas de informações para a tomada de decisão, o SIM incorpora os sistemas de pesquisa de mercado.

#### **5.5. Sistema de planejamento**

O SIM fornece as bases quantitativas e qualitativas necessárias e não mais que suficientes para planejar as estratégias globais de marketing e para elaborar o Plano Anual de Marketing. Fornece também insumos para o programa de vendas através de dados armazenados. Esses dados são de natureza variada, e podem referir-se, por exemplo, ao produto no mercado ou à concorrência.

## **5.6. Sistema básico de pesquisa**

Tal sistema apóia-se, sobretudo, em pesquisa de dados secundários e primários e constitui o chamado banco de dados.

## **5.7. Sistema de controle**

O SIM, como sistema de controle, permite levantar os parâmetros de desempenho das funções básicas do marketing e, através deles, controlar os desempenhos em face do mercado, dos problemas e das oportunidades mercadológicas. Um sistema de controle eficaz é obstinado, mas flexível, de acordo com a dinâmica dos outros sistemas. O controle é um meio, não um fim.

## **5.8. Planejamento de marketing**

O planejamento mercadológico é uma organização sistemática de ações programadas para atingir os objetivos da empresa no tempo e no espaço através do processo de análise, avaliação e seleção das melhores oportunidades de mercado.

## **6. FERRAMENTA DE ANÁLISE E CONTROLE DE DESEMPENHO DE SISTEMAS VERTICAIS DE MARKETING**

Nos dias de hoje as organizações têm buscado desenvolver negócios através de processos rentáveis e econômicos, estritamente dirigidos para seu foco principal de atuação. Esta filosofia de negócios tende a trazer ganhos de escala, diluição de custos de produção, foco em mercados e produtos mais lucrativos e o aumento dos lucros. Afinal este conjunto de resultados é considerado o objetivo maior das organizações que visam o lucro e o aumento da riqueza de seus acionistas. Por isso as empresas mais competitivas procuram identificar todos os seus objetivos e traduzi-los em metas quantificáveis para suas unidades de negócios para então canalizar todos os seus esforços para alcançá-las.

Assim a prática de estudar cada processo de uma empresa traduzindo suas variações possíveis em variações de indicadores de desempenho tem se tornado cada vez mais comum em grandes e médias empresas em todo o mundo. Essa prática torna possível avaliar com quanto cada processo está contribuindo para o atingimento dos objetivos da organização como um todo.

O cenário povoado por fusões e aquisições entre grandes grupos empresariais e a globalização que marcaram a última década do século 20 também contribuiu com o desenvolvimento de ferramentas capazes de:

- 1- Avaliar o desempenho de processos e funções internas das organizações;
- 2- Analisar o desempenho de duas empresas do mesmo ramo localizadas em países diferentes, expostas a culturas e mercados diferentes;
- 3- Comparar o desempenho de empresas concorrentes prestes a passarem por um processo de fusão;

Tudo isso feito sob os mesmos critérios e sob a mesma ótica. Talvez o maior e mais difundido exemplo deste tipo de ferramenta é a proposta por Robert S.

Kaplan e David P. Norton em "A Estratégia em Ação", Harvard Business School Press, 1.996.

O *Balanced Scorecard*, é um sistema de avaliação do desempenho global de empresas. Seu principal diferencial é o fato de não se basear somente em indicadores financeiros em sua análise, mas também em indicadores do negócio, como satisfação do cliente e considerações sobre processos internos que devem ser aprimorados. KAPLAN e NORTON (1996, p.153) referem-se a este assunto afirmando que:

Antigamente, quando tentavam mudar direções e lançar novos processos e estratégias, a maioria das empresas fracassava porque seus sistemas e processos gerenciais não estavam integrados, através/de uma estrutura central, à sua estratégia. Por oferecer aos executivos uma estrutura coerente, o *Balanced Scorecard* pode ser utilizado como ferramenta de gerenciamento contínuo para mobilizar e orientar as organizações quanto às novas direções estratégicas e para cumprir suas agendas de mudança. Em nossa opinião, o papel mais importante do *Balanced Scorecard* está em preencher o vazio existente na maioria dos sistemas gerenciais - a falta de um processo sistemático para implementar a estratégia.

As informações para este sistema vêm de pontos diferentes dentro da empresa, geralmente dos setores onde elas são geradas, os chamados donos da informação, que têm a responsabilidade por alimentá-las em um sistema de informações.

O *Balanced Scorecard* passou a ser praticado em um momento em que diversas organizações já faziam uso de sistemas gerenciais integrados de informação, mas nada impede que seja usado em paralelo ao que já existe e mesmo orientando a maneira como os demais sistemas são construídos. O *Balanced Scorecard* é mais uma filosofia de administração estratégica de organizações do que um sistema integrado de gerenciamento, pois o tipo de informações que esboça está intimamente ligado aos objetivos de longo prazo da organização. No entanto para que a conjunção entre o *Balanced Scorecard* e os demais sistemas gerenciais de

uma empresa ocorra a contento existem algumas premissas como KAPLAN e NORTON (1996, p.187) explicitam:

*Balanced Scorecard* pode ser a pedra angular do sistema gerencial de uma organização, desde que alinhe e apóie processos-chave, como:

- Esclarecimento e atualização da estratégia.
- Comunicação da estratégia a toda a organização.
- Alinhamento das metas de departamentos e indivíduos à estratégia.
- Identificação e alinhamento das iniciativas estratégicas.
- Associação dos objetivos estratégicos com as metas de longo prazo e os orçamentos anuais.
- Alinhamento das revisões estratégicas e operacionais.
- Obtenção de *feedback* para fins de conhecimento e aperfeiçoamento da estratégia.

Além disso, integrando o *Balanced Scorecard* ao calendário gerencial, todos os processos gerenciais podem ser alinhados à implementação da estratégia organizacional de longo prazo e se manterem nela focalizados.

A filosofia do *Balanced Scorecard* prima por enxergar a estratégia e as ações da organização sob quatro perspectivas:

- A dos Clientes
- A Financeira
- A dos Processos Internos
- A do Aprendizado e Crescimento

Segundo estas perspectivas devem ser feitos os seguintes questionamentos sobre a estratégia da organização:

### **Clientes**

Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?

### **Finanças**

Para sermos bem sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?

### **Processos Internos**

Para satisfazermos nossos acionistas, em que processos de negócios devemos alcançar a excelência?

### **Aprendizado e Crescimento**

Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?

A partir da visão da organização e das respostas a esses questionamentos são identificados os objetivos, as metas, as iniciativas e seus indicadores para o delineamento da estratégia da empresa.

Paralelamente aos indicadores financeiros comumente abordados, figuram outros como: capacidade de aprendizado e desenvolvimento empresarial, porque são capazes de mostrar o quanto uma organização é capaz de se utilizar de todos os seus ativos, inclusive os intelectuais, como funcionários e inteligência corporativa como diferencial competitivo. A empresa capaz de analisar seu desafios através de um ciclo duplo de aprendizado, por exemplo, é capaz de reavaliar o cenário em que está inserida e propor novas estratégias a cada avaliação, estando apta para implantar estas estratégias, fato mais complicado para aquelas organizações sem tal aptidão, também chamada de **feedback** estratégico.

O *Balanced Scorecard* cria indicadores voltados para o que realmente impulsiona o negócio de uma organização, como por exemplo, a relação entre o aumento de

participação de mercado e o aumento da satisfação do cliente com o produto/serviço oferecido, a qual pode ser ligada aos prazos de pagamento concedidos, os quais podem ser relacionados a menores períodos de produção e à capacidade de ganhos de escala e assim por diante. Assim a análise passa a ser voltada para fatores relevantes na produção, que indiretamente afetam a participação de mercado.

Para COBRA (1992, p.154), “informações de vendas cruzadas com as análises contábeis permitem medir a lucratividade por produto, por cliente (tamanho e tipo) e por região (filial, zona ou vendedor). A partir dessas análises a empresa estará em melhores condições para formular políticas de vendas e estratégias por produto, por cliente e para cada região.”

*Balanced Scorecard* é um sistema que traz a vantagem de informar aos níveis hierárquicos mais baixos as metas estabelecidas pela alta administração de forma a fornecer bases para o atingimento das mesmas, pois torna claros os objetivos de todas as áreas dentro de um objetivo corporativo global. Evidenciando uma cadeia completa de relações de causa e efeito.

### **6.1. Identificação de Fatores Críticos de Sucesso**

O planejamento estratégico nos remete à expressão Fatores Críticos de Sucesso, que relaciona o que a organização precisa definitivamente realizar para obter êxito na sua estratégia. Os indicadores considerados estratégicos são aqueles que expressam e avaliam os fatores críticos de sucesso de uma organização.

O *Balanced Scorecard* procura evidenciar tais fatores através da profunda análise da missão, da visão e das estratégias adotadas pela organização.

## **6.2. Indicadores de Ocorrência e Indicadores de Tendência**

Os primeiros são aqueles que refletem metas comuns a várias organizações. Também chamados indicadores de resultado. Os indicadores de tendência ou direcionadores de desempenho referem-se a fatores que determinarão ou influenciarão os resultados futuros, sendo, geralmente, bastante específicos para cada ramo de negócio.

A escolha dos indicadores é feita de acordo com orientação estratégica de cada empresa e conforme é o modelo de decisão da alta administração de cada organização. Cabe à Administração Estratégica definir seus objetivos de curto e longo prazo, seu enfoque nos bens tangíveis e intangíveis, suas necessidades de aprendizado e estabelecer o que deve realmente ser avaliado equilibrando ou balanceando a importância de cada indicador na estratégia corporativa.

Um exemplo de aplicação do *Balanced Scorecard* é o caso de uma fábrica de móveis que precisa cumprir prazos apertados com clientes europeus para entrar num mercado bastante promissor. Como seria reduzido o tempo de produção neste caso? Provavelmente o treinamento dos funcionários da produção sobre o sistema just-in-time auxiliaria no atingimento do objetivo. Desta maneira, a contratação de consultores e a realização deste treinamento passaria a ser um objetivo do Departamento de Recursos Humanos e a avaliação do cumprimento desta tarefa conforme as necessidades da empresa seria um importante indicador sobre o desempenho deste departamento.

## **6.3. Etapas para a Implantação do *Balanced Scorecard***

Segundo KAPLAN e NORTON (1996, p.75), O sucesso da implantação do *Balanced Scorecard* em uma organização deve passar pelas seguintes etapas:

- Esclarecer e chegar a um consenso em relação à visão e à estratégia.
- Desenvolver uma equipe executiva.
- Comunicar a estratégia.

- Vincular recompensas à realização dos objetivos estratégicos.
- Estabelecer metas estratégicas.
- Alinhar recursos e iniciativas estratégicas.
- Sustentar investimentos em ativos intelectuais e intangíveis.
- Fornecer a base para o aprendizado estratégico.

Primeiro a organização deve buscar definir e compreender os seus objetivos de acordo com as perspectivas do cliente, das finanças, dos processos internos e do aprendizado contínuo. Em segundo lugar definir os executivos responsáveis por colocar o projeto em prática e por conseguir comprometimento de todos com ele.

- 1- Definir a estrutura de medição através de entrevistas com todos os gerentes.
- 2- Definir os objetivos estratégicos sempre com uma abordagem que contemple quatro pontos de vista: o dos acionistas, o do cliente, o dos processos internos e o do aprendizado e desenvolvimento organizacional.
- 3- Escolher os indicadores estratégicos a partir de representantes destes pontos de vista.
- 4- Elaborar o plano de implementação através de líderes dentro de todas as áreas

Os benefícios extraídos de experiências como a utilização da ferramenta BSC, se tornaram visíveis no curto prazo dentro das grandes corporações e o comprometimento dos funcionários é marcante. O uso de indicadores de desempenho eleva o índice de acerto das organizações e as torna mais integralmente comprometidas com suas metas e sua administração mais responsável.

#### **6.4. Canais de Marketing**

As organizações que produzem bens e serviços precisam colocá-los no mercado, disponibilizando seu produto à maior parcela de seu público alvo possível para, dessa forma, aumentar suas vendas, diluir seus custos de produção com ganhos de escala, fortalecer sua marca e auferir lucros a seus proprietários.

O caminho entre o produtor e o consumidor final de determinado produto passa por toda uma cadeia de distribuição, muitas vezes constituída por diversos membros. No caso de uma caixa de sabão em pó, por exemplo, desde a fábrica até o consumidor podem existir cinco intermediários e pelo menos mais dois postos de armazenagem em transportadores, segundo o executivo de uma empresa atacadista do interior paranaense. Cada um dos intermediários tem seu custo operacional e precisa manter sua margem de lucro, o que no final onera o produto e o torna menos competitivo frente a seus concorrentes. Situações semelhantes ocorrem na grande maioria das cadeias produtivas de bens de consumo brasileiras.

O atendimento direto ao consumidor ou a abertura de filiais atacadistas próximas aos centros de consumo, opções à situação exemplificada, são bastante onerosas, pois os investimentos são muito altos e os custos operacionais e com folha de pagamentos geralmente são proibitivos. Quantas filiais uma industria de produtos de limpeza teria que abrir para oferecer pacotes de sabão em pó ao seu público e a que preço para tornar a operação mais rentável? Provavelmente o preço final seria muito maior que o da primeira opção. Por tudo isso os produtores tem buscado reduzir os intermediários e/ou os custos deste caminho até o mercado consumidor.

As funções dos Canais de Distribuição, segundo KOTLER (1996, p.268), são:

- Informação: Coletar informações do mercado necessárias para planejar e facilitar a troca.
- Promoção: Desenvolver e distribuir comunicações persuasivas sobre uma oferta.
- Contato com compradores potenciais.
- Adaptação: adaptar a oferta às necessidades do comprador.
- Negociação: chegar a um acordo com o comprador sobre todas as condições da oferta.
- Distribuição Física: transportar e/ou armazenar os produtos.
- Financiamento: obter e alocar os recursos necessários para cobrir os custos do trabalho do canal.
- Riscos: Assumir os riscos de executar o trabalho canal.

Existem diversos formatos de canais de comercialização os mais utilizados na comercialização de bens e serviços:

#### 6.4. 1 - Canal Direto

É aquele sem intermediários entre o fabricante e o consumidor final. Bastante conhecido por ser utilizado por empresas como *Avon* e *Tuperware* que vendem seus produtos através de vendedores autônomos. Existe ainda os sistema de venda direta através de catálogo e de anúncios de produtos em televisão com um número de telefone para fazer o pedido direto com o fabricante. A venda através de *web sites* de fabricantes na rede mundial de computadores, *internet*, também estão classificadas como venda direta.

#### 6.4. 2 - Canais Convencionais de Marketing

Que se dão através de pessoas jurídicas independentes, os **atacadistas**, que comprando os produtos dos fabricantes em lotes e os revendendo em lotes menores para comerciantes **varejistas** de suas regiões. Os varejistas efetuam o contato e a venda aos consumidores finais. Os atacadistas trabalham com prazos maiores e adaptados às necessidades de seu público (varejistas e consumidores organizacionais) e arcando com risco das operações, como inadimplências e sinistros. A forma de atuação dos atacadistas varia com o tipo de produto trabalhado, existindo dois tipos mais conhecidos de atuação: o Atacadista de Serviços Limitados, que tem como grande exemplo os “Pegue-e-pague”, e o Atacadista de Serviços Plenos, segundo KOTLER, 1998. O Atacadista de Serviços Limitados tem giro rápido de estoque, vende, geralmente, a vista para pequenos varejistas, oferecendo sortimento limitado de itens a seus cliente. Já o Atacadista de Serviços Plenos oferecem várias opções de linhas de produtos de diversos fornecedores, serviços de transporte e até atuam com vendedores praticistas tirando pedidos para entrega futura aos varejistas de sua região. Os comerciantes atacadista são independentes do fabricante negociando livremente suas condições com seu mercado.

### 6.4. 3 - Sistema Vertical de Marketing

Existem operações em que fabricante, atacadista e varejista agem como um sistema unificado, por assim conseguirem alguma vantagem de mercado como economia de escala ou impacto de vendas que não conseguiriam sozinhos. A este tipo de operação dá-se o nome de Sistema Vertical de Marketing, segundo KOTLER, 1998.

Ramos onde a comercialização de um produto é fortemente relacionada a sua marca estão entre aqueles em que os Sistemas Verticais de Marketing são mais aplicados. Isto ocorre em mercados como o automobilístico ou o de bebidas, por exemplo, nos quais existem os revendedores exclusivos, também chamados **concessionários**, que são pessoas jurídicas que recebem do fabricante ou titular da marca, através de contrato, a concessão de uma região geográfica para atuar vendendo os seus produtos, prestando serviços de pós-venda e, em diversas situações, representando o produtor naquela região. Neste tipo de operação existe uma forte interdependência entre o fabricante e o revendedor.

### 6.5 - Franquias ou Franchising

Entre os sistemas de concessão mais difundidos estão as franquias ou franchising, sistema de distribuição no qual o franqueador cede ao franqueado o direito de trabalhar com sua marca, produto, tecnologia ou serviço, cobrando por isso uma taxa, segundo SCHNEIDER et al. (1991, p. 24). O conceito de Marcos Cobra para o sistema de Franchising é ainda mais amplo, pois segundo ele em COBRA (1988, p. 3):

Franquia ou *franchising*, em oposição ao varejo em geral, é a loja especializada que opera sob licença. A franquia nada mais é do que uma forma de comércio que funciona mediante contrato para uso da marca, para uso com exclusividade de uma linha de produtos ou de serviços e que deve operar sob normas rígidas de funcionamento. O dono da tecnologia controla as operações do comércio sob franquia, no que diz respeito a preços, marcas, serviços etc., e em contrapartida presta assistência para organização, treinamento, *merchandising* e retornos na administração do negócio.

O uso crescente do *franchising* como atividade facilitadora da expansão de negócios no varejo ganha dimensões de uma autêntica mola propulsora.

Com o objetivo de expansão de negócios, o *franchising* tem sido adotado em larga escala, como um acordo contratual no qual uma grande organização (*franchisor*) estabelece condições para que uma pequena organização (*franchisee*) opere com) um "sócio" dentro de certas e específicas situações.

Para o United States Department of Commerce, afirma Marcelo Cherto,\* *franchising* é uma forma de licenciamento, pela qual o proprietário ou titular (*franchisor* ou franqueador) de um produto, serviço ou método obtém sua distribuição através de revendedores afiliados (*franchisees* ou franqueados).

O membro do canal que é chamado **franqueador** pode ser um fabricante, um atacadista ou uma empresa prestadora de serviços que seja detentor dos direitos de uso de uma marca, produto ou sistema de negócios, previamente patenteados, que concede a um comerciante independente, o chamado **franqueado**, através de contrato, o direito de trabalhar com seu sistema de negócio em determinada área geográfica pré-estipulada, mediante o pagamento de taxas sobre o faturamento ou *royalties*. Este formato de canal une vários estágios do processo de distribuição-produção de bens e serviços, sendo bastante conhecido por ser aplicado em cadeias de fast food como *Mc Donalds* e *Pizza Hut*, em locadoras de automóveis como *Hertz* e *Localiza* ou ainda em redes de hotelaria como a *Holiday Inn*.

O sistema de franquia traz diversas vantagens e desvantagens tanto para o franqueador (*franchisor*) quanto para o franqueado (*franchisee*). A redução de custos de distribuição e a possibilidade de aumentar a participação de mercado em seu segmento, somados à diluição dos riscos do negócio com o franqueado são as principais vantagens para o franqueador. Já o ingresso no mercado com um negócio comprovadamente rentável e uma marca já conhecida, são as maiores vantagens para o franqueado. Porém o professor Marcos Cobra cita em *Administração de Marketing. Atlas. São Paulo, 1992.* uma lista elaborada pela United States Small Business Administration algumas vantagens e desvantagens dos sistemas de Franchising.

### 6.5.1. Vantagens do franchising

Entre as principais vantagens da adoção do sistema de franchising sobre o sistema de varejo independente podem-se destacar:

1. Reputação. O franqueador (franchisor) normalmente já goza de reputação no mercado, que o novo franqueado não gozaria. Assim, o início da comercialização do produto ou serviço a ser oferecido fica facilitado no sistema de franquia (franchising).

2.Capital trabalho. A operação pelo sistema de franchising requer menor recurso monetário, uma vez que o franqueador (franchisor) provê o franqueado (franchisee) com o controle de mercadorias e outros métodos operacionais que significam redução de custos. Quando necessário o franqueador (franchisor) também pode proporcionar assistência financeira para as despesas operacionais.

3.Experiência. O conhecimento de mercado e demais experiências operacionais é um grande facilitador para um franqueado inexperiente.

4.Assistência administrativa. O franqueado pode gozar de larga experiência administrativa do franqueador, para melhor direcionar os negócios.

5.Lucros. Recebendo suportes de fornecimento e de métodos operacionais, além de ajudas e orientações de marketing, o *franchisee* pode esperar obter razoáveis margens de lucro.

6.Motivação. Como sócio no negócio, tanto o franqueador como o franqueado se beneficiam do sucesso no negócio, o que facilita a motivação ao trabalho árduo de ambos.

## 6.5.2. Desvantagens do franchising

Há também algumas desvantagens para o varejista que opta pelo sistema de *franchising*, se não, vejamos:

1. Remuneração. Como a carga financeira imposta ao franqueado para operar no sistema normalmente é alta, isto pode representar uma margem de lucro menor ao franqueado.
2. Menor independência. Como o franqueado precisa seguir o franqueador contratualmente, isso representa menor liberdade operacional ao varejista franqueado.
3. Padronização. Como os procedimentos operacionais são padronizados, o franqueado não tem muita liberdade para a criatividade no negócio.
4. Decisões lentas. Como o franqueador normalmente é de grande porte, ele tende a ser lento na tomada de decisões importantes no varejo.
5. Cancelamento. Há dificuldades e despesas para se cancelar um contrato de franchising sem o consentimento e cooperação do franqueador.

Kotler (1998, p. 131), enumera três formas principais de franquia como sendo:

- 1 - O sistema de franquia varejista patrocinado pelo fabricante;
- 2 - O sistema de franquia atacadista patrocinado pelo fabricante;
- 3 - O sistema de franquia varejista patrocinado por uma empresa de serviços;

Um exemplo do sistema de franquia varejista patrocinado pelo fabricante são as concessionárias revendedoras de automóveis que os compram das montadoras e os revendem e prestam de serviços de pós-venda aos compradores. O caso da Coca-Cola, fabricante de bebidas que licencia engarrafadores e distribuidores

atacadistas em vários mercados mundo a fora, é um exemplo da franquia atacadista patrocinada pelo fabricante. A terceira das formas de franquias relacionadas por Kotler é aquela adotada por prestadores de serviço como agências de viagem e academias de ginástica.

O sistema de franchising tem origens no início do século passado e tem passado por grande evolução, marcada pelo nível de envolvimento do franqueado na orientação, padronização e acompanhamento do franqueado. Sendo consideradas por profissionais da área, como o mais avançado estágio do sistema as “Business Format Franchising” ou a franquia de negócio formatado demonstram alto nível de padronização dos estabelecimentos e metodologias de trabalho, bem como de profissionalização. O franqueado de sistemas deste tipo segue os modelos descritos nos manuais do franqueado para os processos do negócio, sendo comuns auditorias e orientações freqüentes por parte do franqueador. Como exemplo clássico das “Business Format Franchising”, voltamos a apresentar a cadeia de *fast food* Mc Donalds, que por oferecer um sistema extremamente padronizado em termos de mix de produtos, serviços e processos do negócio é considerada uma referência mundial.

### **6.5.3. Do Fabricante para o Consumidor**

Os sistemas de franquias atacadista e varejistas patrocinados pelo fabricante são formas de negócios extremamente interessantes para a organização que tem interesse em aumentar a base de clientes de seu segmento alvo. Pois permitem o desenvolvimento de uma rede de revendedores em contato direto com o público alvo sem os custos da implantação de estabelecimentos próprios. Isso permite, também, a abertura de várias vendas ao mesmo tempo em localidades diferentes sem a necessidade de grandes investimentos em estrutura.

Os custos dos níveis intermediários do canal de distribuição também são reduzidos, principalmente no sistema de franquia varejista, no qual o fabricante concentra-se na produção, podendo terceirizar a operação de logística e

transportes e levar seus produtos direto até o varejo, sem distribuidores e atacadistas.

Em suma, para os fabricantes o sistema de *franching* de varejo reduz os custos do aparato de vendas ao consumidor final sendo bem mais rentável por permitir ao fabricante trabalhar numa faixa de preços de atacadistas.

Temos como exemplo de empresas que fabricam ou processam produtos e criaram um canal varejista direto e mais rentável em casos como:

- A Volvo do Brasil, grupo fabricante de caminhões, equipamentos para indústria pesada e náutica, em seu negócio de caminhões atua com uma rede de 141 concessionárias na América Latina e Caribe revendendo seus caminhões e peças autorizadas, bem como prestando serviços de pós-venda. Esse modelo de negócios, aliás, é o formato mais utilizados por montadoras de veículos, no entanto não é o único, pois grande parte das montadoras possui departamentos de venda direta atendendo dono de frotas, locadoras de veículos e órgãos governamentais, como é o caso da FIAT do Brasil onde esse tipo de negócio representa 25% das vendas no Brasil, segundo a diretoria de veículos comerciais e vendas diretas da Fiat. Com o advento das vendas pela *internet*, a venda de automóveis através dos *sites* das montadoras tem sido uma opção para os consumidores. Entretanto este canal de venda tem sido complementado pelo serviço de entrega e personalização das concessionárias.
  
- O Grupo Ultra atua no ramo petroquímico e de distribuição de gás liqüefeito de petróleo, o G.L.P., também conhecido como gás de cozinha. No ramo de distribuição de G.L.P. controla a Companhia Ultragaz, pioneira no Brasil, atuando desde os anos 30, após a aquisição da Shellgas tornou-se a maior distribuidora do produto no país, com forte atuação no estado de São Paulo. A Ultragaz pratica venda direta através de aproximadamente 90 filiais em vinte estados brasileiros, mas também possui uma pulverizada rede de revendedores que recebe a concessão para trabalhar com a marca e revender o gás da Ultragaz em um território específico. O ramo de distribuição de gás de cozinha

é bastante semelhante ao de distribuição de combustíveis, pois as distribuidoras de ambos compram os seus produtos, geralmente da Petrobras, em grandes quantidades e os distribuem aos consumidores e revendedores sem necessariamente realizar algum processo de transformação ou fabricação de um novo produto. Mesmo assim podem ser considerados sistemas de franquias atacadistas e varejistas patrocinados pelo fabricante.

Em cada um destes exemplos os fabricantes atuam com redes terceirizadas e também com canais próprios de venda, buscando em grande parte dos negócios os mesmos segmentos. Por isso mais um desafio da administração comercial destas empresas é ter uma rede pulverizada e eficaz, porém sem canibalismo e competição entre os canais.

#### **6.5.4. Indústria de Tecnologia no Varejo**

Normalmente empresas que, fabricam bens com alto grau de tecnologia incorporada ou que, simplesmente, requeiram algum atendimento técnico específico, também utilizam redes de revendedores exclusivos devido à necessidade de serviços de pós-venda e até mesmo consultorias.

Alguns exemplos de empresas que adotam esse formato de parceria e suas áreas de atuação e os serviços agregados oferecidos além da venda são os seguintes:

- Omron / Equipamentos Industriais Assistência Técnica e Consultorias
- Parker / Equipamentos Industriais Assistência Técnica e Consultorias
- Móveis Campo Largo / Móveis Assistência Técnica e Montagem
- General Motors / Automóveis Assistência Técnica / Peças Genuínas
- Hyperion / Softwares de Gestão Implantação e Consultorias
- Altera / Componentes Eletrônicos Desenvolvimento / Consultorias

Grande parte destas organizações possui uma cultura que valoriza em muito os aspectos técnicos do produto, necessitando de parceiros com excelente desempenho comercial e grande habilidade no atendimento ao cliente de sua área de atuação para compensar o grande enfoque no produto dado pelo fabricante.

Essa particularidade das indústrias de base tecnológica torna o controle da rede de revendedores um desafio ainda maior. E por outro lado esse perfil das indústrias de base tecnológica demanda uma grande interação entre fabricante e revendedor em atividades como treinamento da equipe de venda a cerca dos novos produtos e tecnologias, processos de assistência técnica, estoque de peças para reposição e controle do feed-back dos consumidores, entre outros. Os relatórios de avaliação de desempenho dos membros de uma rede de revendedores de equipamentos e bens tecnicamente mais elaborados possuem um nível de detalhes muito maior do que o de outros varejistas. As concessionárias de automóveis são um grande exemplo disto, pois em uma análise de um revendedor uma montadora considera todos os aspectos administrativos, comerciais, concorrenciais e promocionais de outros ramos e mais vários outros grupos de informações técnicas sobre atendimentos, revisões, trocas de peças, estoques, garantias, etc.. É um volume de informações tão grande que só pode ser acompanhada eletronicamente.

Assim, pode-se afirmar que esta categoria de redes de revenda, que pode ser chamada de industrial, precisa de um tratamento diferenciado dos fabricantes.

## **6.6. Logística e Distribuição**

A terceirização do serviço de distribuição física dos produtos no caminho entre fabricante e varejista tem sido prática comum das organizações que fazem uso de redes de franqueados. Isso ocorre porque a maioria dos fabricantes busca focar no seu negócio que é a fabricação de um bem, o desenvolvimento de seu conceito e a identificação e satisfação dos desejos dos seus vários públicos. O transporte até os pontos de venda pode demandar gastos com administração

manutenção e controle de frotas, bem como a implantação de centros de distribuição em diversos pontos do país. Por outro lado, existem empresas especializadas neste tipo de serviço com custos operacionais bem menores. As empresas que prestam serviços de logística o fazem com grandes ganhos de escala, pois atendem a diversos fabricantes ao mesmo tempo, podendo otimizar uma rota levando não apenas um lote de produtos de um fabricante, mas vários lotes de vários fabricantes reduzindo seu custos de operação. Os custos dos tomadores do serviço também diminuem, pois a oferta deste serviço é bastante farta.

Como exemplo de empresas de logística que distribuem produtos de grandes fabricantes a seu revendedores estão as parcerias entre:

- Boticário (Perfumaria) e Martins;
- Nestlé (Alimentos) e Standard Logistics;
- Ambev (Bebidas) e Delara - ALL;
- Uni Lever (Bens de Consumo) e Standard Logistics;
- Renault (Automóveis) e CAT- Log

Entre outras que reafirmam esta tendência como algo bastante próximo da unanimidade.

## **7. ESTUDOS DE CASOS E VIVÊNCIAS PRÁTICAS**

### **7.1. Relacionamento entre Produtor/Franqueador e Rede de Revendedores/Franqueados**

#### **7.1.1. Ramo Postos de Combustíveis e Serviços**

A grande maioria da rede de postos de serviços da Shell do Brasil é terceirizada. Entre as modalidades de terceirização estão aquele em que a Shell é proprietária da estrutura física e a administração é feita por uma outra pessoa jurídica, o arrendamento de uma estrutura pronta e aquela em que um empreendedor, proprietário de um posto de serviço, procura a Shell e passa a trabalhar com sua marca e seus produtos. Em todas essas modalidades a Shell concede a terceiros a franquia de sua marca sob rigorosas condições contratuais. Para estar sempre em concordância com as regras da Shell o franqueado mantém a empresa sempre informada sobre suas condições através de um sistema gerencial e contato direto com os consultores da Shell. Estes consultores são o principal elo entre a distribuidora e os postos de serviço e seguem critérios de avaliação de desempenho orientados com os objetivos da Shell para cada mercado. Abaixo segue um histórico das relações entre Shell e seus franqueados extraído do *site* da empresa na *internet* ([www.shell.com.br](http://www.shell.com.br)) apresentado pela assessoria de comunicação desta distribuidora como a única fonte oficial de informação sobre suas relações com os franqueados.

#### **A Franquia Shell**

A Shell não opera postos de serviços no Brasil, com exceção de um posto escola no Rio de Janeiro. A Cia atua em parceria com Revendedores que são representantes da marca Shell por todo o país. A Franquia é uma das formas desta parceria. Veja abaixo mais detalhes sobre este negócio:

### **As dimensões do negócio**

O posto de serviço consiste numa área de pista para venda de combustíveis, uma loja de conveniência e, em alguns casos, área para lavagem e troca de óleo. O negócio funciona obrigatoriamente 24 horas por dia, demandando total envolvimento e dedicação.

Atende, em média, 20 mil pessoas por mês entre pista e loja. Nos postos que possuem troca de óleo e lavagem, estes números podem ser superiores.

O franqueado será responsável por um negócio que, em média, terá as seguintes características: uma área física de 2000m<sup>2</sup>, faturamento de R\$500mil/mês e 20 funcionários empregados.

### **Os desafios do franqueado**

O franqueado será o gestor de um negócio muito sensível às variáveis de mercado que poderão afetar diretamente a sua rentabilidade. Cada vez mais os consumidores exigem maior qualidade no atendimento, nos produtos e serviços. Para garantir esta oferta, ele deverá estar preparado para enfrentar estes desafios, estando capacitado e comprometido com os objetivos acordados.

Além disso, será o representante de uma marca de valor que atua eticamente e preza pela qualidade de seus produtos e serviços, sendo co-responsável pela manutenção destes valores.

No seu dia a dia, deverá manter a sua equipe motivada e treinada para o atendimento da clientela da pista, da loja de conveniência e demais serviços. Estará se relacionando com uma gama de fornecedores, desenvolvendo negociações e buscando os melhores resultados para o empreendimento.

### **Suporte ao Franqueado**

O franqueado terá um consultor de vendas que lhe auxiliará nas diversas atividades da sua rotina. Receberá também apoio das diversas áreas de marketing da Shell para realização de promoções de pista, loja de conveniência e demais áreas existentes.

Além disso, estas equipes trabalham no desenvolvimento de novos produtos, contratos de fornecimento e ferramentas operacionais, dando-lhe condições para o atingimento dos melhores resultados.

O programa de franquia dedica um tempo razoável na capacitação do franqueado, expondo-o a uma extensa carga de informações teóricas e principalmente práticas, vividas em postos de serviços já em operação, denominados treinadores. Nesta fase ele se depara com situações reais e vivencia as ações do dia a dia.

Durante o treinamento ele atuará nos diversos setores do posto, operando como frentista, promotor de loja, trocador de óleo, além de ser apresentado aos sistemas e relatórios de controle gerencial que fazem parte da rotina do negócio. O curso dura em média 30 dias e

está estruturado para dar totais condições ao futuro franqueado de assumir a operação de um posto.

#### **Condições para Operação**

Após o franqueado estar apto para o negócio, a Shell lhe disponibilizará um posto de serviço em condições de operação, no local em que o franqueado tiver disponibilidade de atuar.

#### **Valores envolvidos**

Será necessário para ingressar no programa o montante inicial a partir de R\$ 120.000,00, que será distribuído entre o pagamento do treinamento, despesas pré-operacionais, taxa de franquia e parte do capital de giro do negócio.

Deverá disponibilizar também uma garantia hipotecária no valor mínimo de R\$ 120.000,00 e um fiador que seja proprietário de dois imóveis quitados.

Em sua operação, o franqueado paga mensalmente percentuais de Royalties e Fundo Promocional que incidem sobre seu faturamento bruto.

A Shell trabalha com ferramentas bastante avançadas e controle de seus franqueados, segundo nos informaram executivos ligados à empresa ( que nos solicitaram que seus nomes fossem omitidos neste trabalho) o *Balanced Scorecard* já nortearia a estratégia da Shell há alguns anos. Inclusive o relacionamento com os franqueados dos postos de serviços e o desenvolvimentos deste seria considerado fator de sucesso nos objetivos da companhia, existindo diversos indicadores acompanhados sob a perspectiva do cliente e financeira que mediriam o desempenho dos franqueados. Fato semelhante ao que ocorre na Chevron-Texaco.

#### **7.1.2. Ramo Varejo de Perfumaria**

Segundo matéria da Revista Exame assinada por Cristiane Mano (Crescimento Sustentável, de 09 de Abril de 2.003), O Boticário após um próspero período de 20 anos de crescimento de vendas e solidificação da marca, através de uma bem

estruturada rede de franqueados, viu sua rentabilidade cair de 20,8% em 1.997 para 13,6% em 1.998. A diretoria de O Boticário fez uma profunda mudança organizacional, reduzindo sua estrutura em busca da redução de custos. Alguns anos mais tarde iniciaram a internacionalização de suas operações e a modernização de seu mix de produtos. Na época da publicação da matéria, O Boticário procurava desenvolver ferramentas de gestão da sua rede de franqueados, após a sua diretoria ter percebido que conhecia pouco o perfil dos seus revendedores, pois a maioria deles era atendida através de 21 distribuidores até 1.999.

De acordo com a Revista Exame, O Boticário criou então o IAF, Instrumento de Análise de Franquias, que consiste em um questionário que aborda a evolução das vendas, cumprimento de regras do contrato de franquias e diversos critérios padronizados sobre o desempenho do negócio. Através das informações do IAF, uma equipe de 50 consultores, funcionários do próprio O Boticário, acompanham o desempenho dos franqueados e corrigindo suas falhas e traçando ações específicas para cada caso.

Um pouco da história do O Boticário, sua marca e os critérios de desenvolvimento de seu negócio estão no texto abaixo extraído da apostila elaborada pelo Serviço de Atendimento ao Cliente "O Boticário" para fins didáticos.

### **Franching O Boticário**

Nossas operações estão fundamentadas no dinamismo de um qualificado e profissionalizado sistema de franchising, desenvolvido a partir de experiências próprias, que possibilita um suporte qualitativo a franquia de cuja performance só será negativa se este assim o quiser.

Nossos Franqueados têm como principal diretriz de trabalho, a filosofia da organização, acima até das condições contratuais do relacionamento de franquia.

A marca O Boticário está registrada no INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL - INPI, sob o nº 810975289.

Sinônimo de franquia de alta confiabilidade, o Selo de Qualidade é concedido pela Comissão de Ética da Associação Brasileira de Franchising - ABF, mediante minuciosa

análise dos sistemas operacionais das empresas franqueadoras, numa confirmação da sua liderança no Sistema de Franchising.

### **Perfil da franquia O Boticário**

É uma unidade de negócio que compreende a comercialização exclusiva a varejo de produtos de perfumaria, cosméticos e acessórios, cujas operações são formatadas pela Franqueadora.

Através de instrumento contratual - CONTRATO DE FRANCHISE - são transferidos ao Franqueado, mediante condições específicas:

- Licença para uso da marca O Boticário;
- Know-how próprio para gestão e operacionalização do negócio;
- O direito de comercialização dos produtos.

A localização do estabelecimento franqueado, sob o enfoque comercial, deve ser a melhor possível, de fácil acesso e visualização, primordialmente compatíveis com a imagem da marca.

Estas são as condições, uma vez que os nossos consumidores devem receber um elevado padrão de qualidade de serviços nas lojas O Boticário.

### **O que é esperado do franqueado O Boticário**

Que renuncie às ações totalmente isoladas de comércio e se engaje às ações conjuntas, que lhe asseguram vantagens, provenientes da formatação do negócio. Isso se reflete tanto no sentido mercadológico, quanto no operacional, pela assistência ao desenvolvimento do negócio, prestada pelo nosso Sistema de Franchising, à luz de direitos e obrigações, que delineiam a nossa cultura organizacional em franchising e o trajeto da franquia O Boticário. Estes procedimentos são expressos no instrumento de CONTRATO DE FRANCHISE , que é celebrado por prazo indeterminado.

As responsabilidades básicas do Franqueado O Boticário:

- Comprometimento na administração de um determinado mercado;
- Promoção e zelo da imagem da marca O Boticário;
- Administração de Recursos Humanos, Financeiros e Materiais.

## **Apoio oferecido ao Franqueado O Boticário**

A proposta de nosso Sistema de Franchising é que todos os nossos Franqueados sintam plena satisfação e motivação na condução do negócio com a marca O Boticário, e que a parceria para alcançar os objetivos empresariais comuns seja uma constante.

A partir do ingresso em nosso Sistema de Franchising, o novo Franqueado passa a receber um elenco de potenciais serviços, buscando o desenvolvimento no negócio em comum. Alguns serviços oferecidos:

- Análise de ponto - busca do melhor ponto;
- Projeto arquitetônico da loja;
- Manual de Operações da Franquia;
- Sistema informatizado para gerenciamento da loja;
- Treinamento Gerencial e de Vendas;
- Consultoria de Negócios - orientação de todas as operações da Franquia;
- Marketing nacional (propaganda, publicidade e merchandising);
- Seguro Empresarial.

## **Perfil do Franqueado O Boticário**

A característica básica do negócio O Boticário é o direto relacionamento com a auto-estima dos consumidores.

Estes procuram O Boticário porque têm confiança e segurança no uso de nossos produtos, têm certeza de qualidade e, porque O Boticário evidencia valores individuais. Querem, portanto, ser bem atendidos nas lojas e ter suas necessidades plenamente satisfeitas.

Por tais motivos, o franqueado O Boticário deve posicionar-se como um empresário parceiro no negócio, já que o sucesso no empreendimento depende, decisivamente, de sua profissionalizada integração à filosofia e aos objetivos empresariais e mercadológicos de nosso Sistema de Franchising.

É essencial que o franqueado seja empreendedor e dinâmico, que tenha liderança e competência administrativa para posicionar a franquia, frente a um determinado mercado.

Deve também, entre outros quesitos:

- De preferência, gerir pessoalmente, no próprio estabelecimento franqueado, todas as operações da franquia;

- Possuir capacitação financeira, em condições de assumir compromissos de investimentos a curto, médio e longo prazo, a favor de seu próprio negócio e de nosso Sistema de Franchising;
- Ter domínio conceitual e prático de princípios organizacionais, no que se refere a Planejamento, Organização, Direção, Controle e Designação de Pessoas;
- Possuir conhecimentos, pelo menos a nível básico, para gestão da franquia, nas áreas fiscais, legal, tributária, trabalhista, financeira e contábil;
- Ter no mínimo 2º grau completo;
- Ser bem relacionado, representativo e aceito na comunidade;
- Ser habilidoso, sociável e versátil no tratamento com pessoas;
- Possuir ampla visão de mercado, para acompanhar suas variações, tendências e oportunidades de negócio.

#### **Categorias de lojas franqueadas O Boticário**

As lojas franqueadas devem seguir a padronização arquitetônica definida pelo O Boticário.

O percentual de padronização de nossa rede de franquias é de 87%, ainda estando constituída por várias categorias arquitetônicas, porém a previsão para padronização de toda a rede é para o ano 2002.

Cada loja, em função de seu tamanho, cujo mínimo aceitável é de 15 m<sup>2</sup>, pode representar um montante de investimento, que não inclui o ponto, a partir de US\$ 40 mil, compreendido da seguinte maneira: 50% destinados à montagem (obras, projeto arquitetônico, móveis, equipamentos e comunicação visual), 6% destinados a despesas de treinamento, 18% para estoque inicial e 26% entre capital de giro, reserva de capital e outros custos de instalação.

O retorno do investimento inicial pode ocorrer entre 18 a 36 meses, dependendo da performance de desempenho do franqueado.

#### **Novo Conceito Interativo para Modernização da Rede de Lojas**

Em maio de 1.999, O Boticário foi premiado pela Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil com o 'case' "**Lojas Interativas**", destacando-se principalmente pelas novidades que trouxe para os segmentos de perfumaria e cosmética no país. As lojas enquadradas no conceito "Lojas Interativas" tiveram aumento de 25% nas vendas, segundo um comparativo entre o desempenho de 1998 e 1999.

Hoje a marca já conta com mais de 2100 Lojas no Brasil e, destas mais de 87% já estão no padrão Interativo (dados de mar/02). A expectativa é que até o final de 2002, toda a rede já esteja sob o novo padrão.

A administração da concessão de uma loja do Boticário é avaliada principalmente pelo desempenho das vendas, atendimento ao segmento alvo e das características do franqueado citadas no texto acima, fatores estes avaliados com o auxílio do IAF, porém a implantação de uma franquia do Boticário demanda investimentos e outras características iniciais do candidato a franqueado, conforme esquema abaixo, definido pela gerência de *franchising* do Boticário:

Valor do Investimento Inicial: a partir de US\$ 40 mil

Retorno do Investimento: 18 a 36 meses

Área mínima: 15m<sup>2</sup>

Contrato de Franquia: prazo indeterminado

Rentabilidade: 10 a 15% faturamento

Royalties: 38% sobre compras

Taxa de franquia: não cobra

Treinamento: básico de 2 semanas em Curitiba

### 7.1.3. Ramo Revenda de Produtos de Vestuário

A Hering é indústria centenária do ramo têxtil, que se firmou como grande fabricante de malhas na década de oitenta. Possuía grande penetração nos segmentos de baixa renda por trabalhar com produtos básicos, porém de qualidade. Em 1.993 desenvolveu o conceito “*Hering Store*”, com o objetivo de criar pontos de referência e destaque para as diversas marcas e a ampla variedade de produtos da Hering em áreas nobres e formadoras de opinião do varejo. Assim foi criada uma rede de lojas franqueadas em *Shopping Centers* de cidades a partir de 150 mil habitantes focando a classe média. O mix de produtos possuía preços maiores e além das vantagens do reposicionamento e da possibilidade do aumento da receita a Hering ganhou com a cobrança de *royalties* sobre a venda das lojas.

Este ano a rede HERING STORE pretende aumentar o número de lojas em todo o país em cerca de 50 unidades, com ênfase para as regiões Norte, Nordeste e Interior de São Paulo. Hoje, a rede HERING STORE conta com 125 unidades no mercado nacional e 12 em outros países da América Latina operadas por 52 franqueados.

A Hering não dá exclusividade ou área fechada aos franqueados. Nas cidades de médio porte, eventualmente, a Hering concede a exclusividade do seu projeto “*Hering Store*” a um primeiro franqueado.

Abaixo segue texto extraído do site da Hering na internet (<http://www.hering.com.br>) a respeito do seu sistema de franquia, seus critérios de concessão, serviços aos franqueados. Por este material é perceptível o grande cuidado e atenção que a empresa dedica à sua rede, principalmente nos quesitos imagem corporativa (oferecendo backlights, projeto arquitetônico e sinalização) e treinamento, além do acompanhamento do negócio.

#### **Franquia Hering**

##### **Conceito**

Varejo de auto-serviço assistido

Preço justo

Loja para toda a família

Variedade

### **Perfil**

Experiência comprovada no varejo

Capital mínimo, mais ponto comercial

Ser dedicado à franquia

Morar na cidade de instalação da franquia

Espírito empreendedor e de parceria

Saber gerenciar pessoas

Acreditar em investimentos de marketing

Demonstrar vontade pelo negócio

### **Localização**

- Cidades com um mínimo de 150.000 habitantes para lojas de no mínimo 80 m<sup>2</sup>

- Cidades com um mínimo de 250.000 habitantes para lojas de no mínimo 150 m<sup>2</sup>

- Preferencialmente em Shopping Center - na falta destes, em áreas nobres de comércio

- Local de tráfego intenso de pessoas Frente ampla - mínimo 8 m (lojas de 80 m<sup>2</sup>)

- Estacionamento fácil

Na franquia só poderão ser comercializados produtos pela Hering ou fornecedores por ela autorizados. A **Hering** se reserva ao direito de analisar as condições técnicas e cadastrais dos vários candidatos e decidir pelo que melhor lhe convier, não sendo o recebimento da Ficha de Qualificação dos candidatos considerada como reserva da franquia para determinada localidade.

### **Lojas compactas**

O projeto iniciado com uma unidade inaugurada em Vila Velha, em 31 de outubro de 2002, contempla lojas menores, com até 100 m<sup>2</sup>, contendo o mesmo mix de produtos e a mesma comunicação visual. O investimento é proporcional ao tamanho da loja e a redução é até 35% menor comparado ao investimento necessário para uma *Hering Store*, com no mínimo 150 m<sup>2</sup> de área de venda e 8 m de frente, localizadas, preferencialmente, em shopping centers. Todas as unidades *Hering Store* funcionam no sistema de auto-serviço assistido.

A Hering, em seu material de divulgação para franqueados em potencial, elenca as vantagens de abrir uma franquia *Hering Store* como sendo:

### **1. Antes da abertura da franquia**

- Suporte na montagem e abertura
- Fornecimento dos Manuais da Franquia
- Projeto arquitetônico
- Treinamento de vendas, produtos, loja e vitrine.
- Sinalização e programação visual
- Backlights internos e externos
- Criação de materiais promocionais para abertura
- Acesso a fornecedores credenciados

### **2. Após a abertura da franquia**

- Treinamentos para gerentes e vendedores
- Planejamento anual de Marketing
- Conselho Nacional de Franqueados
- Credenciamento de fornecedores
- Assessoria de imprensa em moda
- Clipping de moda e assuntos de interesse da franquia

A fase de operacionalização de uma franquia Hering tem grande foco no treinamento do franqueado, momento em que o mesmo é inserido na cultura da franqueadora e apresentado aos valores da companhia e ao dia-a-dia da rotina lojista. Além, é claro, da formalização legal da parceria. Os passos desta fase são os seguintes:

- Aprovação da Ficha de Qualificação e Cadastro pela Gerência de Vendas;
- Entrevista com nosso Gerente Regional de Vendas;
- Entrevista com a Gerência de Franquias;
- Aprovação do cadastro pelo Departamento Financeiro, mediante documentos entregues;
- Test-Drive em loja;
- Entrega da Circular de Oferta de Franquia;
- Negociação da taxa de franquia;
- Assinatura do Pré-Contrato de Franquia;
- Início da procura e negociação do ponto;
- Aprovação do ponto pela Gerência de Franquias;
- Pagamento da Taxa de Franquia;
- Treinamento na Fábrica - Blumenau;
- Treinamento intensivo em loja;

A ferramenta de controle e análise de desempenho utilizada hoje pela Hering são os relatórios de visitas da equipe do departamento de franquia e as profundas pesquisas do mercado das lojas em questão.

## 8. MODELO DE ANÁLISE DE DESEMPENHO DE REDE DE REVENDEDORES

### O Que Deve Ser Avaliado

A área comercial de uma organização deve desempenhar três etapas principais no desenvolvimento de relações com o mercado consumidor:

- **Atividades de Pré-venda:** Levantamento de **Consumidores** potenciais, prospecção de clientes, promoção de produtos e de ponto de vendas, oferecimento de crédito e demais atividades que antecedem a venda;
- **Venda:** Momento em que o **Consumidor** faz a aquisição do bem ou serviço e todo o esforço da força de vendas neste sentido;
- **Atividades de Pós-venda:** Atendimento ao **Consumidor**, garantias, assistência técnica, cobrança, instalação de produtos acessórios e demais extensões do processo de venda.

O consumidor é o centro de toda a comercialização e encontrar maneiras de satisfazê-lo de forma rentável tem sido o desafio de todas as organizações nos últimos anos, configurando o maior paradigma do Marketing. Neste sentido as empresas buscam desenvolver ferramentas que garantam o bom desempenho de suas equipes de vendas no atendimento das necessidades de seu mercado consumidor. Assim surgiram os Centros de Atendimento ao Consumidor, as pesquisas de satisfação, os departamentos de Pós-vendas, as Ouvidorias, o CRM, entre tantas outras ferramentas que buscam estreitar a relação com o consumidor-alvo. Este esforço tem se mostrado bastante efetivo quando localizado dentro da mesma organização ou quando os membros do canal de distribuição atuam de forma bastante integrada.

No entanto, na maioria dos casos a relação entre o consumidor e o fabricante do bem ou serviço é feita por um membro intermediário do canal, o revendedor.

Neste caso todo o *know how* desenvolvido pelo fabricante para satisfação das necessidades do consumidor pode se perder e, ao fim, o relacionamento que realmente se mantém é o do revendedor com o seu cliente. Isto não é necessariamente um problema, pois, em tese, todo revendedor já possui *know how* suficiente para o atendimento do mercado em que está inserido. Neste caso a atuação do revendedor restringe-se a venda e uma ou outra atividade de pré-venda e de pós-venda. Porém quando se fala de um revendedor exclusivo de uma marca a situação muda um pouco. Nesta situação, sob a ótica do consumidor, o serviço prestado pelo revendedor confunde-se com o serviço prestado pelo fabricante, passando o revendedor a atuar conjuntamente com este em todas as atividades de pré-venda, venda e pós-venda.

NORTON e KAPLAN (1996, p.171) em sua obra *Balanced Scorecard* consideram que sob a visão do cliente a atividade de qualquer empresa deve ser parametrizada sob aspectos de:

- Satisfação de Clientes - Conforme o que foi citado acima;
- Retenção de Clientes - Monitoramento das ações efetivas para satisfação das necessidades do cliente;
- Participação de Mercado - Verificação da parcela do mercado alvo atendida, o desempenho das vendas em si;
- Captação de Clientes - Desempenho do esforço de prospecção de clientes e identificação de oportunidades de negócios;
- Lucratividade através dos Clientes - Rentabilidade oferecidas pelas operações com cada cliente.

## **8.1. Concorrência**

As implicações ambientais relativas às forças da concorrência são cruciais no desempenho de toda organização. Mesmo empresas bem estruturadas internamente, com ótimos produtos e bons vendedores é afetada por uma concorrência predatória ou ainda por substitutos mais sofisticados.

Tais implicações são muito bem expostas por Michael Porter em “On Competition, 1994”. As forças concorrenciais que se opõem ao bom desempenho de uma organização e colaboram para a redução de seu retorno sobre o investimento, podem ser vistas da seguinte maneira:

- Pressão de Produtos Substitutos;
- Ameaça de Entrantes (Novas empresas no mesmo mercado);
- Poder de Negociação de Fornecedores;
- Poder de Negociação de Compradores;
- Intensidade da Rivalidade entre os “Players” do Mercado;

A avaliação de uma atividade de comercialização através de uma rede terceirizada deve contemplar cada um dos aspectos listados, como a atuação nas áreas de pós-venda e pré-venda, o desempenho financeiro e as características do ambiente em que o revendedor está envolvido, como concorrência e mercado em geral.

## **8.2. Formas de Avaliação**

Dados sobre os aspectos financeiros, ambientais daqueles descritos por NORTON e KAPLAN (1996) como sendo referentes à perspectiva do cliente podem ser obtidos através de questionários e pesquisas feitos por uma equipe de funcionários do fabricante para acompanhamento da rede de revendedores. Os membros desta equipe são geralmente chamados de Consultores ou Supervisores Comerciais, de Negócios ou de Mercado dependendo da empresa

ou do setor. A função destes Consultores é dar suporte ao revendedor, acompanhando o comportamento do mercado, a concorrência e fornecendo ferramentas que potencializem o desempenho da revenda. Cada Consultor atende um grupo de revendedores, separados por região geográfica, perfil comercial ou por segmento. Assim o Consultor tem condições para trazer informações de mercado e do revendedor para dentro da organização, bem como levar ferramentas e gerar atitudes de mercado de acordo com as diretrizes do fabricante para o mercado. Em suma, a tarefa de realizar em loco a análise de desempenho da rede de revendedores é desempenhada pelo Consultor de Negócios e qualquer ferramenta neste sentido acaba por passar por ele.

As mais conhecidas ferramentas de avaliação de revendedores são:

- Relatórios de Contagens de Estoque;
- Questionários eletrônicos via E-mail;
- Sites corporativos exclusivos para a rede de revendedores;
- Relatórios de Visita - onde são avaliados instalações físicas e vendas;
- Acompanhamento das vendas a partir do setor de faturamento do fabricante;
- Relatórios de Visita que avaliam a situação do revendedor de forma global;

As ferramentas mais modernas e eficazes tem sido aquelas que avaliam o revendedor de forma global, contemplando vários aspectos do negócio. Após uma rápida revisão da literatura especializada podemos concluir que algumas informações que devem ser levadas em conta neste tipo de avaliação são aquelas relacionadas com o enfoque da perspectiva do cliente, aspectos financeiros e ambientais. No entanto a frequência da aquisição das informações e das visitas dos Consultores é algo que precisa ser definido através de uma pesquisa com profissionais do ramo, conforme a que propomos a seguir.

## 9. PROPOSIÇÃO

Percebemos ao pesquisar as empresas de referência nos setores analisados, por diversos motivos, nem sempre nos foi possível ter acesso ao material de análise de membros da rede de distribuição. Assim achamos por bem efetuar um questionário sobre os itens e fatores relevantes em uma atividade de diagnóstico situacional de uma rede de revendedores.

Desta forma consultamos diversos executivos de variadas áreas, funções e cargos de empresas que fazem uso de redes terceirizadas de revenda sobre quais seriam os indicadores mais importantes em uma análise de desempenho genérica de um revendedor, sobre o ponto de vista de sua área de trabalho e do ponto de vista da empresa fabricante ou distribuidora do produto, a franqueadora da marca.

Procuramos fazer a análise sob a inspiração da filosofia do *Balanced Scorecard* de Robert Kaplan e David Norton, por considerarmos as perspectivas dos clientes, dos acionistas, dos processos internos e do aprendizado contínuo abordadas naquele estudo adequadas à realidade de uma boa ferramenta de avaliação de desempenho.

Vale lembrar que o fato da abordagem ser feita sobre esta ótica não significa que estejamos fazendo neste trabalho uma implantação da ferramenta *Balanced Scorecard*, mas sim uma simples compilação das idéias da observação de um negócio sobre as quatro perspectivas ali mencionadas. Mesmo porque a implantação de um sistema de *Balanced Scorecard* requer um estudo dirigido a uma empresa específica, além de que o levantamento dos indicadores a serem usados, como os autores recomendam, deve ser feito a partir de entrevistas com os executivos da empresa e baseados nos objetivos e estratégia da mesma, o que não é o que está sendo feito e nem a que se propõe este trabalho.

## 10. METODOLOGIA DA PESQUISA

### 10.1 Fase Qualitativa

Em uma primeira fase, procuramos promover uma pesquisa qualitativa com um pequeno grupo de executivos com objetivo de encontrar o maior número de indicadores pertinentes ao assunto estudado, através da técnica de *brain storm* e outras variáveis que pudéssemos considerar relevante.

Conversamos pessoalmente com um grupo de quatro executivos de áreas comerciais de setores diferentes sobre as perspectivas abordadas pelo *Balanced Scorecard* e, principalmente, sobre os indicadores considerados por Kaplan e Norton como essenciais na abordagem da perspectiva do cliente para a grande maioria das empresas.

Segundo observa KAPLAN e NORTON, 1997:

O grupo de medidas essenciais de resultados (da perspectiva) dos clientes é comum a todos os tipos de empresas e inclui indicadores de :

- Participação de Mercado
- Retenção de Clientes
- Captação de Clientes
- Satisfação de Clientes
- Lucratividade de Clientes

Os entrevistados debateram entre si as teorias apresentadas e expuseram suas experiências profissionais em mercados que atuam com revendedores, franqueados e distribuidores. Ao final desse meeting foram elencados 114 indicadores relativos à análise de redes de venda.

O perfil dos entrevistados nesta fase é o seguinte:

- Supervisor Comercial do Ramo de Bebidas, oriundo de distribuidora de combustíveis;
- Gerente de concessionária Volkswagen e ex gerente de agência bancária em cidade de médio porte do Paraná;
- Vendedor de Concessionária de Veículos;
- Supervisor Comercial, ex-funcionário da ARCO (Atlantic-Richfield Company) e da Companhia de Petróleo Ipiranga, atuando por mais de dez anos no setor de revenda de combustíveis.

Classificamos os 114 indicadores conforme afinidade entre si e a experiência dos entrevistados em áreas, a saber: Marketing e Promoções, Finanças, Concorrência e Recursos Humanos.

## **10.2. Fase Quantitativa**

Em um segundo momento remetemos os indicadores a 34 executivos das áreas comerciais, marketing, finanças, recursos humanos, logística, pós-vendas, compras e operações para que estes atribuíssem notas de 0 a 10 para indicadores que considerassem mais importantes na avaliação de um revendedor dos produtos de sua empresa, se possível com algum comentário pessoal que pudesse enriquecer a pesquisa.

Ainda segundo KAPLAN e NORTON (1.996, p. 218):

- Participação de Mercado: Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).
- Retenção de Clientes: Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém novos clientes ou negócios.

- **Captação de Clientes:** Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
- **Satisfação de Clientes:** Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
- **Lucratividade de Clientes:** Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

Todos os entrevistados foram informados destas idéias sendo eles quase unânimes em dizer que o conjunto dos indicadores para este negócio dependeriam dos objetivos de cada companhia, mas procuraram passar suas sugestões conforme os fatores sugeridos acima. Outro aspecto levantado pelos entrevistados foi a periodicidade da aplicação dos questionários pois alguns indicadores fazem mais sentido se levantados mês a mês, enquanto outros podem ser melhor aproveitados se avaliados semanalmente, existindo também indicadores que podem ser questionados em período superior a um mês.

### **10.3. Fase de Tabulação de Dados**

Alguns questionários foram enviados ao endereço eletrônico de atendimento ao consumidor de algumas companhias e não foram respondidos em tempo, enquanto outros apesar de terem sido entregues a executivos pessoalmente não foram devolvidos com as respostas em tempo para compilação dos dados. Ao todo, somente vinte questionários foram respondidos.

Consideramos indicadores mais relevantes aqueles de maior *score* segundo a avaliação dos entrevistados. Assim ao lista-los em ordem decrescente por *score*, somamos os valores atribuídos a eles até que se atingisse o valor superior a 80% do total da soma de todos os *scores*. Este indicadores foram considerado os mais relevantes em cada uma das áreas.

#### **10.4. Resultado da Pesquisa**

Percebemos ao analisar a relevância geral dos indicadores listados que os executivos julgaram como mais relevantes as informações sobre a concorrência e em segundo lugar as informações financeiras, como retorno sobre os investimentos feitos pelo franqueador/fabricante no franqueado/revendedor, bem como informações sobre o manuseio dos ativos como giro de estoques e dispacidade de capital de giro.

*“Auditoria de Estoques (Store Audit) : A auditoria de estoques é muito utilizada por fabricantes ou atacadistas, para verificar como se comportam as vendas de um produto no ponto de venda.*

*Observa-se então o comportamento da venda sob condições de variação de preço, embalagem, display etc.*

A técnica de auditoria de estoques consiste em uma verificação, de tempos em tempos, das variações físicas nos estoques de determinados tipos de produto, com a finalidade de estimar as vendas reais. “ A auditoria de estoques é particularmente importante para um fabricante ou atacadista, pois objetiva o acompanhamento da evolução de um produto no varejo.”

COBRA (1992 , p. 311)

No tocante a recursos humanos foi dada ênfase ao treinamento das equipes e do empreendedor. Os chamados indicadores de Marketing mais relevantes foram participação de mercado, padronização e investimentos no composto promocional.

#### **10.5. Indicadores Sugeridos**

Esta é a listagem com todos os indicadores sugeridos pelos profissionais entrevistados na primeira fase da pesquisa.

1. Participação de Mercado dos 3 Maiores Concorrentes
2. Capital de Giro
3. Investimentos do FABRICANTE
4. Margem de Retorno FABRICANTE
5. Inadimplência com o FABRICANTE
6. Margem por Categoria de Produtos
7. Margem Total
8. Três Maiores Concorrentes ( NOME / GRUPO )
9. Retorno Sobre Investimento
10. Padronização com a Marca
11. Capacidade de Produção/Vendas da Concorrência
12. Tamanho da Força de Vendas
13. Investimento da Concorrência em Promoções
14. Investimento da Concorrência em Propaganda
15. Investimento da Concorrência em Merchandizing
16. Concorrência Possui Serviços Agregados? Os mesmos que nós,  
Parcial/Totalmente Diferentes ( % )
17. Giro de Estoques por Categoria de Produtos
18. Giro de Estoques TOTAL
19. VALOR do ESTOQUE
20. Líquides Corrente
21. Líquides TOTAL
22. INADIMPLÊNCIA Total da Carteira
23. Capital Investido
24. Turn Over da Concorrência - Tempo de Mercado (3 principais)
25. Segmentação Adotada pela Concorrência (3 principais )
26. Posicionamento da Concorrência
27. Tendência de Segmentação da Concorrência
28. Condições da CONCORRÊNCIA de Venda
29. Condições de Venda
30. Formato da Estrutura de Distribuição
31. Entrantes Quantos

32. Entrantes há quanto tempo
33. Quantos Substitutos
34. Financiamentos Externos Origens
35. Financiamentos Externos Volume
36. Prazo Médio Praticado
37. Prazo Médio do Fabricante
38. Tamanho da Força de Vendas
39. Investimento em Promoções
40. Investimento em Propaganda
41. Investimento em Merchandizing
42. Concorrência Possui Serviços Agregados Totalmente Diferentes ( % )
43. Divulgação
44. Horas Treinamento (Funcionários, Gerencial, Empreendedor)
45. Nº Funcionários
46. Folha de Pagamento
47. Financiamentos Externos - Taxa Média / Custo
48. Custo Operacional
49. Despesas Ñ Operacionais
50. Vitrinismo
51. Estrutura de Distribuição
52. Área de Influência/Atuação dos Maiores Concorrentes
53. Tendência do Share de Mercado Revendedor
54. Tendência do Share de Mercado Concorrentes
55. Tendência dos Custos Operacionais Revendedor
56. Tendência da Inadimplência da Carteira
57. Tendência Capacidade Financeira do Revendedor
58. Substitutos / Ciclo de Vida
59. Despesa Pessoal por Atividade
60. Capacidade de Produção/Vendas
61. Segmentação Adotada
62. Vitrinismo
63. Volume de Re-trabalhos Custo Total Horas

64. Turn Over/Retenção de Funcionários
65. Gastos com Indenizações
66. Reservas
67. Situação Tributária
68. Posicionamento Adotado
69. Realiza Parcerias p/ Divulgação c/ 3º
70. Ciclo de Vida
71. Benefícios a Funcionários
72. Horas Extras Totais
73. Horas Extra Custo Total
74. Atividades de Integração Horas
75. Nível de Satisfação Funcionários
76. Conceito Mercado (Fornec; Bancos)
77. Imposto Volume
78. Imposto Regime
79. Área de Influência/Atuação Revendedora
80. Realização Atividades na Comunidade

## 11. TABELAS

Nas próximas páginas estão os indicadores listados por área e seus *scores*. Os que foram considerados mais relevantes estão no topo de cada listagem.

## 11.1. Indicadores Financeiros

INDICADORES	SUB-INDICADORES	FORMATO	FONTE	SCORE	Acumulado
Capital de Giro	Valor	Número	Revendedor	1	1
Capital de Giro	É suficiente	Sim / Não	Análise Consultor	1	2
Investimentos do FABRICANTE		\$	Fabricante	1	3
Margem de Retorno FABRICANTE	TOTAL	%	Fabricante	1	4
Margem de Retorno FABRICANTE	Taxa Ano	%	Fabricante	1	5
INADIMPLÊNCIA	Com o FABRICANTE	\$	Fabricante	1	6
Margem	Categoria de Produtos 1	\$	Revendedor/Fabricante	1	7
Margem	Categoria de Produtos 2	\$	Revendedor/Fabricante	1	8
Margem	Categoria de Produtos 3	\$	Revendedor/Fabricante	1	9
Margem	TOTAL	\$	Revendedor/Fabricante	1	10
Retorno Sobre Investimento		%	Revendedor	0,95	10,95
Giro de Estoques	Categoria de Produtos 1	Número	Revendedor/Fabricante	0,9	11,85
Giro de Estoques	Categoria de Produtos 2	Número	Revendedor/Fabricante	0,9	12,75
Giro de Estoques	Categoria de Produtos 3	Número	Revendedor/Fabricante	0,9	13,65
Giro de Estoques	TOTAL	Número	Revendedor/Fabricante	0,9	14,55
VALOR do ESTOQUE		\$	Revendedor	0,9	15,45
Líquides	Corrente	Número	Revendedor	0,9	16,35
Líquides	TOTAL	Número	Revendedor	0,9	17,25
INADIMPLÊNCIA	Total da Carteira	%	Revendedor	0,9	18,15
INADIMPLÊNCIA	Total Nominal	\$	Revendedor	0,9	19,05
Capital Investido		\$	Revendedor	0,89	19,94
Financiamentos Externos	Origens	NOME	Revendedor	0,8	20,74
Financiamentos Externos	Volume	\$	Revendedor	0,8	21,54
Prazo Médio Praticado		Dias	Revendedor	0,8	22,34
Prazo Médio do Fabricante		Dias	Fabricante	0,8	23,14
Tendência Inadimplência da Carteira			Revendedor/Fabricante	0,8	23,94
Tendência Custos Operacionais			Revendedor	0,8	24,74
Financiamentos Externos	Taxa Média / Custo	%	Revendedor	0,78	25,52
Custo Operacional		\$	Revendedor	0,78	26,3
Despesas N Operacionais		\$	Revendedor	0,76	27,06
Despesa Pessoal por Atividade	Atividade 1	\$	Revendedor	0,7	27,76
Despesa Pessoal por Atividade	Atividade 2	\$	Revendedor	0,7	28,46
Despesa Pessoal por Atividade	Atividade 3	\$	Revendedor	0,7	29,16
Reservas		NOME	Revendedor	0,6	29,76
Impostos	Situação Tributária OK	Sim / Não	Revendedor	0,6	30,36
Tendência Capacidade Financeira			Revendedor	0,5	30,86
Impostos	Volume	\$	Revendedor	0,4	31,26
Impostos	Regime	NOME	Revendedor	0,4	31,66
				<b>Soma dos pontos</b>	<b>31,66</b>
				<b>Relevância</b>	<b>25,328</b>
				<b>Média</b>	<b>0,931</b>

COMENTARIOS:

## 11.2. Indicadores de Marketing

INDICADORES	SUB-INDICADORES	FORMATO	FONTE	SCORE	Acumulado
Participação no Mercado	Do Revendedor	%	Consultor e Revendedor	1	1
Tendência Participação Mercado	Do Revendedor próximo ano	%	Consultor e Revendedor	1	2
Padronização com a Marca	Geral	Comentário	Consultor	0,9	2,9
Tamanho da Força de Vendas		Comentário	Pesquisa do Consultor	0,8	3,7
Investimento em Promoções	TOTAL	\$	Pesquisa do Consultor	0,8	4,5
Investimento em Propaganda	TOTAL	\$	Pesquisa do Consultor	0,8	5,3
Investimento em Merchandizing	TOTAL	\$	Pesquisa do Consultor	0,8	6,1
Possui outros Serviços Agregados	Totalmente Diferentes ( % )	%	Pesquisa do Consultor	0,8	6,9
Divulgação		Escore	Pesquisa do Consultor	0,8	7,7
Vitrinismo		Area (m <sup>2</sup> )	Pesquisa do Consultor	0,75	8,45
Estrutura de Distribuição		Comentário	Consultor e Revendedor	0,73	9,18
Capacidade de Produção/Vendas		Número	Pesquisa do Consultor	0,7	9,88
Segmentação Adotada		Nome	Consultor e Revendedor	0,7	10,58
Vitrinismo		Escore	Pesquisa do Consultor	0,7	11,28
Posicionamento		Nome	Consultor e Revendedor	0,6	11,88
Parcerias p/ Divulgação c/ 3º	Realiza	Sim / Não	Revendedor	0,6	12,48
Parcerias p/ Divulgação c/ 3º	Bom Impacto	Escore	Pesquisa do Consultor	0,6	13,08
Ciclo de Vida	Ciclo de Vida	Iniciante/Crescente/ Maduro/Decadente	Pesquisa do Consultor	0,6	13,68
Área de Influência/Atuação		Nome	Consultor e Revendedor	0,4	14,08
Conceito Mercado (Fornec; Bancos)		Bom/Regular/Ótimo	Pesquisa do Consultor	0,4	14,48
Turn Over - Tempo de Mercado	Há quanto tempo	Tempo	Pesquisa do Consultor	0,3	14,78
Condições de Venda		Comentário	Consultor e Revendedor	0,3	15,08
Atividades na Comunidade	Realiza	Sim / Não	Revendedor	0,2	15,28
Atividades na Comunidade	Bom Impacto	Escore	Pesquisa do Consultor	0,2	15,48
<b>Soma dos pontos</b>				15,48	
<b>Relevância</b>				12,384	
<b>Média</b>				0,704	

COMENTARIOS:

### 11.3. Indicadores de Recursos Humanos

INDICADORES	SUB-INDICADORES	FORMATO	FONTE	SCORE	Acumulado
Horas Treinamento Funcionários		Número	Revendedor	0,8	0,8
Horas Treinamento Gerencial		Número	Revendedor	0,8	1,6
Horas Treinamento Empreendedor		Número	Revendedor	0,8	2,4
Nº Funcionários		Número	Revendedor	0,8	3,2
Folha de Pagamento		\$	Revendedor	0,8	4
Volume de Re-trabalhos	Custo Total Horas	\$	Revendedor	0,7	4,7
Turn Over/Retenção de Funcionários		%	Revendedor	0,7	5,4
Gastos com Indenizações		\$	Revendedor	0,7	6,1
Benefícios a Funcionários		\$	Revendedor	0,6	6,7
Horas Extras	Total	Número	Revendedor	0,6	7,3
Horas Extras	Custo Total	Número	Revendedor	0,6	7,9
Atividades de Integração	Horas	Número	Revendedor	0,58	8,48
Nível de Satisfação Funcionários		Escore	Pesquisa de Satisfação	0,57	9,05
				<b>Soma dos pontos</b>	9,05
				<b>Relevância</b>	7,24
				<b>Média</b>	0,696

**COMENTÁRIOS:**

#### 11.4. Indicadores sobre Concorrência

<b>INDICADORES</b>	<b>SUB-INDICADORES</b>	<b>FONTE</b>	<b>RESPOSTAS</b>
Primeiro Maior	NOME / GRUPO	Revendedor	<b>Liquigas</b>
Segundo Maior	NOME / GRUPO	Revendedor	<b>Ultragas</b>
Terceiro Maior	NOME / GRUPO	Revendedor	<b>Supergasbras</b>
Participação no Mercado	Primeiro Maior	Consultor e Revendedor	<b>27 %</b>
Participação no Mercado	Segundo Maior	Consultor e Revendedor	<b>24 %</b>
Participação no Mercado	Terceiro Maior	Consultor e Revendedor	<b>18 %</b>
Investimento em Promoções		Pesquisa do Consultor	<b>Médio</b>
Investimento em Propaganda		Pesquisa do Consultor	<b>Médio</b>
Investimento em Merchandizing		Pesquisa do Consultor	<b>Elevado</b>
Serviços Agregados		Pesquisa do Consultor	<b>Cadastramento de Clientes</b>
Tendência Share Concorrentes		Consultor e Revendedor	<b>2º indo p/ 1º curto prazo</b>
Turn Over - Tempo de Mercado		Pesquisa do Consultor	<b>Extremamente Baixo</b>
Segmentação Adotada		Consultor e Revendedor	<b>70% Pontos de Venda</b>
Tendência Segmentação		Consultor e Revendedor	<b>Crescimento Tele-entrega</b>
Condições de Venda	Mais usada	Revendedor	<b>Prazo de 15 dias</b>
Estrutura de Distribuição		Consultor e Revendedor	<b>Mercedes 608 / Diariamente</b>
Entrantes		Consultor e Revendedor	<b>Extremamente Agressivos</b>
Substitutos	Ciclo de Vida	Consultor e Revendedor	<b>Gás Natural - Incipiente</b>
Área de Influência/Atuação		Consultor e Revendedor	<b>Mesma da revenda</b>

## 12. PRÓS E CONTRAS

A principal vantagem deste modelo reside no fato dos indicadores utilizados serem os mais adequados para o fim a que se destinam, ou seja, para ilustrar a situação do revendedor, segundo pesquisa realizada com profissionais da área, sendo que foram concebidos sob a luz de teorias especializadas.

No entanto este formato não deve ser considerado como definitivo, mas sim um ponto de partida para adaptação à realidades de cada uma dos diversos mercados e ramos que necessitem analisar redes de revenda. Podem-se perceber algumas necessidades de revisão nesta concepção, a saber:

- Grande número e indicadores podem tornar confusa a análise e até inviabiliza-la;
- O tempo necessário para o Consultor obter todas estas informações pode ser muito grande;
- Na prática, algumas informações não têm alterações significativas em um período entre duas visitas de um Consultor;
- Determinados indicadores podem não ser tão relevantes para certos ramos ou mercados;

Para uma melhor aplicação e análise deste modelo sugerimos a utilização somente dos indicadores mais relevantes para a estratégia da organização estudada de forma que o consultor possa em uma visita fazer uma breve leitura da situação e traçar em um relatório as ações para atingimento dos objetivos organizacionais.

### **13. PASSO-A-PASSO**

- 1.** Divulgação da estratégia e dos objetivos à toda a equipe;
- 2.** Definição dos indicadores mais relevantes e condizentes com a estratégia da empresa;
- 3.** Definição da equipe de consultores para atender os grupos de revendedores;
- 4.** Colocar os Consultores em campo para coleta de dados sobre os revendedores, através de questionário individual;
- 5.** Consultores avaliam o ambiente/concorrência de cada revendedor;
- 6.** Consultores avaliam pontos fortes e fracos de cada revendedor;
- 7.** Consultores avaliam as oportunidades e ameaças de cada revendedor;
- 8.** Dados são compilados pelos Gestores da Unidade de Negócios e Consultores;
- 9.** Os Gestores da Unidade de Negócios procedem uma análise do perfil de cada Revendedor;
- 10.** São determinados fatores críticos para cada caso;
- 11.** São determinadas ações para cada um dos membros da rede;
- 12.** Sistemáticamente os consultores reavaliam cada revendedor, acompanhando a evolução das mudanças e o atingimento dos objetivos;
- 13.** Realização de eventuais ações corretivas;
- 14.** Reavaliação dos Objetivos e dos indicadores a se utilizar;
- 15.** Re-aplicação dos questionários.

## 14. APLICAÇÃO PRÁTICA

Tomemos como exemplo uma empresa que atua no ramo de distribuição de gás de cozinha, também chamado de Gás Liqüefeito de Petróleo, G.L.P., na região da Grande Florianópolis. Esta empresa tem atuação nacional, como a grande maioria em seu setor, mas naquela região possui uma unidade de negócios com uma pequena base de engarrafamento e uma rede de revendedores abastecida por uma estrutura terceirizada de distribuição. O aparato de distribuição é composto por duas empresas de transporte especializadas em GLP e a rede de revendedores é formada por dez representantes varejistas e atacadistas. A distribuidora utiliza a política de exclusividade com seus revendedores, porém só alguns têm exclusividade geográfica para revenda, a maioria atua em diversas regiões de Florianópolis e outros municípios da região.

Atualmente a venda total desta distribuidora de G.L.P. está entorno de 400 toneladas por mês, valor baixo para justificar a base de engarrafamento inaugurada nos anos 80, época com menor número de concorrentes e preços tabeladas e, conseqüentemente, maiores vendas. A rentabilidade da unidade ainda é uma das maiores da distribuidora em todo o país, apesar de decrescente, já o volume vendido vem caindo com maior intensidade.

A rede de revendedores enfrenta graves problemas como:

- Novos concorrentes que buscam mercado através da prática de preços abaixo do mercado;
- Falta de agilidade no atendimento;
- Estruturas enxadas e caras;
- Inadimplência;

Tais problemas têm se tornado comum em toda a rede e a gerência da companhia percebe que com este perfil de revendedores será difícil atingir os objetivos corporativos de aumento de participação de mercado exigido por sua diretoria.

O atendimento direto ao consumidor seria oneroso demais e devido ao investimento em entrega e novos funcionários. A opção encontrada pela

diretoria desta companhia é a re-estruturação da rede de revendedores, com o objetivo de aumentar o volume de vendas, reduzir os custos da operação e reduzir a inadimplência. A gerência local busca através de uma ferramenta de análise de revendedores adaptar a estratégia, os objetivos corporativos e as ações necessárias para tal re-estruturação.

#### **14.1. Passo-a-passo para o caso da Distribuidora de G.L.P.**

##### **1. Divulgação da estratégia e dos objetivos à toda a equipe;**

Re-estruturação da rede de revendedores, com o objetivo de aumentar o volume de vendas, reduzir os custos da operação e reduzir a inadimplência.

##### **2. Definição dos indicadores mais relevantes e condizentes com a estratégia da empresa;**

A título de ilustração utilizaremos os indicadores 80% mais relevantes dos questionários de Marketing e Finanças e uma versão simplificada do questionário sobre Concorrência.

##### **3. Definição de dois consultores para atender os grupos com cinco revendedores cada;**

Consultor 1 e Consultor 2

##### **4. Colocar os Consultores em campo para coleta de dados sobre os revendedores, através de questionário individual;**

##### **5. Consultores avaliam o ambiente/concorrência de cada revendedor;**

Uso do questionário sobre a Concorrência.

##### **6. Consultores avaliam pontos fortes e fracos de cada revendedor;**

Comentários ao final de cada questionário embasados nas respostas.

##### **7. Consultores avaliam as oportunidades e ameaças de cada revendedor;**

Comentários ao final de cada questionário embasados nas respostas.

##### **8. Dados são compilados pelo Gerente da Unidade e Consultores, formando resultado geral sobre a toda a rede;**

### 14.1.1. Passo a Passo do Marketing

INDICADORES	SUB-INDICADORES	FORMATO	FONTE	RESPOSTAS
Participação no Mercado	Do Revendedor	%	Consultor e Revendedor	16,5 %
Tendência Participação Mercado	Revendedor próximo	%	Consultor e Revendedor	16 %
Padronização com a Marca	Geral	<b>Comentário</b>	Consultor	80% OK
Investimento em Promoções		% sobre venda	Pesquisa do Consultor	5 % Vendas
Investimento em Propaganda		% sobre venda	Pesquisa do Consultor	1 % Vendas
Investimento em Merchandizing		% sobre venda	Pesquisa do Consultor	1 % Vendas
Possui outros Serviços Agregados			Pesquisa do Consultor	90% não tem
Divulgação		<b>Escore</b>	Pesquisa do Consultor	Baixo Nível
Estrutura de Distribuição		<b>Comentário</b>	Consultor e Revendedor	Mercedes 608 / Diariamente
Capacidade de Vendas		<b>Número</b>	Pesquisa do Consultor	41% Ociosa
Segmentação Adotada		<b>Nome</b>	Consultor e Revendedor	92% Pontos de Venda
Posicionamento			Consultor e Revendedor	Fornecedor Parceiro
Parcerias p/ Divulgação c/ 3º	Realiza	<b>Sim / Não</b>	Revendedor	Sim

#### COMENTARIOS:

Forte presença como atacadistas, canal com menor margem e maior inadimplência. Baixa divulgação. Necessita investimento em divulgação de Marca. Adequação da estrutura de distribuição à necessidade do mercado. Executar bench marking c/ concorrentes bem sucedidos.

### 14.1.2. Passo a Passo do Financeiro

INDICADORES	SUB-INDICADORES	FORMATO	FONTE	RESPOSTAS
Capital de Giro			Análise Consultor	Suficiente
Investimentos do FABRICANTE		\$	Fabricante	Baixo
Margem de Retorno FABRICANTE	TOTAL	%	Fabricante	Alta
INADIMPLÊNCIA	Com o FABRICANTE	\$	Fabricante	3% e Crescente
Retorno Sobre Investimento	Revendedor	%	Revendedor	1,7%
Giro de Estoques	TOTAL	Número	Revendedor/Fabricante	14
Líquides	TOTAL	Número	Revendedor	1,09
INADIMPLÊNCIA	Total da Carteira	%	Revendedor	5%
Financiamentos Externos	Origens	NOME	Revendedor	Bancos e Capital Próprio
Prazo Médio Praticado		Dias	Revendedor	20 dias
Prazo Médio do Fabricante		Dias	Fabricante	10 dias
Tendência Inadimplência da Carteira			Revendedor/Fabricante	Crescente
Tendência Custos Operacionais			Revendedor	10% Estável
Financiamentos Externos	Taxa Média / Custo	%	Revendedor	9% a. m.

#### COMENTÁRIOS:

Na média a rede está precisando reduzir custos operacionais e a dependência de financiamentos externos. Pois a situação financeira da rede está fragilizada. Verificado desentaxa técnica na maioria dos revendedores. Distribuidora precisa rever os preços praticados p/ os revendedores que considerados viáveis, p/ que se capitalizem através do aumento de vendas mais rentáveis.

### 14.1.3. Passo a Passo da Concorrência

INDICADORES	SUB-INDICADORES	FONTE	RESPOSTAS
Primeiro Maior	NOME / GRUPO	Revendedor	Liquigas
Segundo Maior	NOME / GRUPO	Revendedor	Ultragas
Terceiro Maior	NOME / GRUPO	Revendedor	Supergasbras
Participação no Mercado	Primeiro Maior	Consultor e Revendedor	27 %
Participação no Mercado	Segundo Maior	Consultor e Revendedor	24 %
Participação no Mercado	Terceiro Maior	Consultor e Revendedor	18 %
Investimento em Promoções		Pesquisa do Consultor	Médio
Investimento em Propaganda		Pesquisa do Consultor	Médio
Investimento em Merchandizing		Pesquisa do Consultor	Elevado
Serviços Agregados		Pesquisa do Consultor	Cadastramento de Clientes
Tendência Share Concorrentes		Consultor e Revendedor	2º indo p/ 1º curto prazo
Turn Over - Tempo de Mercado		Pesquisa do Consultor	Extremamente Baixo
Segmentação Adotada		Consultor e Revendedor	70% Pontos de Venda
Tendência Segmentação		Consultor e Revendedor	Crescimento Tele-entrega
Condições de Venda	Mais usada	Revendedor	Prazo de 15 dias
Estrutura de Distribuição		Consultor e Revendedor	Mercedes 608 / Diariamente
Entrantes		Consultor e Revendedor	Extremamente Agressivos
Substitutos	Ciclo de Vida	Consultor e Revendedor	Gás Natural - Incipiente
Área de Influência/Atuação		Consultor e Revendedor	Mesma da revenda

#### COMENTARIOS:

Agressividade dos entrantes afeta revendedores menos ageis. Busca por conveniencia reforça tendencia p/ domínio da tele-en trega. Tendência de movimentação na concorrência evidencia crescimento de empresa com atendimento direto ao consumidor

## **IX. O Gerente procede uma análise do perfil de cada Revendedor;**

Ficou evidente que os nossos revendedores estão se distanciando das necessidades do mercado, não sendo mais capazes de atendê-las eficazmente. Os motivos a que chegamos foram:

- Falta de adaptação às mudanças de mercado por parte dos revendedores;
- Insistir no foco em pontos de vendas como supermercados e mercearias, financeiramente menos vantajosos, por exigirem preços baixo e prazos dilatados;
- Revendedores com dificuldades financeiras devido ao fato de a distribuidora não investir ou conceder preços mais condizentes com a realidade do revendedor;
- Falta de investimento da distribuidora em divulgação e promoções, bem como em prospecção de novos canais, como por exemplo: Tele-entrega.

### **IX. 1- São determinados fatores críticos para cada caso;**

1º Fator Crítico: Adaptação dos preços praticados aos revendedores a níveis que permitam a retomada da competitividade;

2º Fator Crítico: Segmentação dos membros da rede conforme suas necessidades, bem como identificação daqueles que devem ser substituídos;

3º Fator Crítico: Criação de Política promocional que revitalize a presença da marca e da rede no mercado.

4º Fator Crítico: Identificação das ações do concorrente Hultragas, que lhe tem permitido elevar as vendas no curto prazo, bem como as da Liguigas devido a suas perdas de participação de mercado.

### **IX. 2 - São determinadas ações para re-estruturação ou abandono para cada um dos membros da rede;**

- a) Levantamento das possibilidades de investimento da Unidade;
- b) Identificação das necessidades de investimento dos revendedores;

- c) Identificação da capacidade de retorno de cada membro;
- d) Investimento nos revendedores que ofereçam maior retorno em menor tempo;
- e) Aumento da verba de divulgação e promoção;
- f) Estímulos à mudança do mix de venda, visando foco no consumidor final;
- g) Investimento em revendedores que reduzam seu custo operacional;
- h) Investimento em revendedores que agreguem mais serviços ao consumidor final;
- i) Abertura de novos revendedores com foco em consumidor final;
- j) Conversão de grande supermercados e mercearias em revendedores;

**X. Sistemáticamente os consultores reavaliam cada revendedor, acompanhando a evolução das mudanças e o atingimento dos objetivos;**

Reavaliações semanais.

**XI. Realização de eventuais ações corretivas;**

Revendedores que têm pouca lucratividade na venda como atacadistas, mas que se utilizam desta prática para obter giro em suas operações, podem eventualmente obter investimentos por parte da distribuidora para manutenção desta venda, uma vez que a idéia é manter volumes para obter ganhos de escala.

**XII. Reavaliação dos Objetivos e dos indicadores a se utilizar;**

Ocorrerão momentos em que a rentabilidade nacional da Distribuidora poderá não ser considerada ideal pelos seus acionistas. Neste momento mais do que a diluição de seus custos fixos a empresa precisará aumentar os preços de venda. Aí os indicadores mais relevantes deverão ser revistos.

### **XIII. Re-aplicação dos questionários.**

A aplicação dos questionários deve ser uma constante, justamente porque é desta maneira que a ferramenta se justifica, através da constante análise das variações de mercado é que se obtém o melhor desempenho da rede de revendedores.

## **15. RECOMENDAÇÕES**

Acreditamos que este modelo possa ser melhor elaborado dentro de uma aplicação real. Recomendamos que o número de indicadores seja reduzido a fim de se adaptar à estratégia da organização e à tática dos gestores e executores, pois sabemos que em um mercado competitivo como os atuais as análises precisam ser eficientes e rápidas. Para tanto deve se ter o bom senso de perceber que certos indicadores podem ser redundantes em um contexto e essenciais em outro.

## 16. ANEXOS

Exemplo de ferramentas menos elaboradas



**ASSUNTOS COMERCIAIS**

**COMENTÁRIOS DO INSPETOR**

**PARECER DO GERENTE**

RUBRICA DO GERENTE

DATA

MANTER ARQUIVADO ATÉ A SOLUÇÃO DAS PENDÊNCIAS

**1- IDENTIFICAÇÃO**

RAZÃO SOCIAL			
CNPJ	INSCRIÇÃO ESTADUAL	Nº DE REGISTRO	DATA FUNC.
ENDEREÇO COMPLETO			BAIRRO
CIDADE	UF	CEP	LOCALIZAÇÃO <input type="checkbox"/> CENTRO <input type="checkbox"/> PERIFERIA
TELEFONES		<input type="checkbox"/> FORA DO PERÍMETRO URBANO	
CONTATOS		DISTÂNCIA DA FILIAL (km)	

**2- INSTALAÇÃO DE ARMAZENAMENTO**

<b>TIPO</b> <input type="checkbox"/> DEP R <input type="checkbox"/> PRR <input type="checkbox"/> PRT	<b>CONDIÇÃO</b> <input type="checkbox"/> INTERIOR EDIFICAÇÃO <input type="checkbox"/> DEPÓSITO CÉU ABERTO <input type="checkbox"/> GALPÃO <input type="checkbox"/> GAIOLA <input type="checkbox"/> COM PLATAFORMA	<b>LEITREIRO</b> <input type="checkbox"/> MINASGÁS <input type="checkbox"/> PRÓPRIO <input type="checkbox"/> S/ IDENTIFICAÇÃO	<b>FACHADA</b> <input type="checkbox"/> CORES MINASGÁS <input type="checkbox"/> CORES PRÓPRIAS <input type="checkbox"/> NECESSITA PINTURA <input type="checkbox"/> SEM PINTURA
---	--	--	--

**3- DADOS COMERCIAIS**

PRAÇA QUE ABASTECE		TIPO DE VENDA EFETUADA	
		<input type="checkbox"/> EDN _____ % <input type="checkbox"/> POSTOS _____ % <input type="checkbox"/> PORTARIA _____ %	
VEÍCULOS	QUANT.	MARCA / MODELO / ANO	CAPACIDADE (P 13)

**4- CONGÊNERES ATUANTES**

NOME	FORMA DE ATUAÇÃO	PARTICIP. MERCADO
OBS.:		

**5- INVENTÁRIO DE RECIPIENTES**

ESPECIF.	MESES												
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
P - 2	COMODATO												
	PRÓPRIO												
	TOTAL												
	CONTAGEM NO LOCAL												
	CONTAGEM C/ TERCEIROS												
	DIFERENÇA												
P - 13	COMODATO												
	PRÓPRIO												
	TOTAL												
	CONTAGEM NO LOCAL												
	CONTAGEM C/ TERCEIROS												
	DIFERENÇA												
P - 45	COMODATO												
	PRÓPRIO												
	TOTAL												
	CONTAGEM NO LOCAL												
	CONTAGEM C/ TERCEIROS												
	DIFERENÇA												
P	COMODATO												
	PRÓPRIO												
	TOTAL												
	CONTAGEM NO LOCAL												
	CONTAGEM C/ TERCEIROS												
	DIFERENÇA												

**6- VENDA DE GLP (EM QUILOS)**

JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ







## 17. CONCLUSÕES

A partir deste trabalho concluímos que muitas das informações consideradas relevantes para o bom desempenho do negócio estão disponíveis na própria empresa franqueadora. Assim sendo podem ser extraídas de relatórios internos oriundos do Setor de Faturamento e dos Departamentos de Contas a Receber e Contas a Pagar da franqueadora, como é o caso dos dados de inadimplência, giro de estoques e capital investido no franqueado.

Entretanto as informações consideradas mais relevantes pelos entrevistados foram a respeito da atuação concorrência e o status do mercado em que o franqueado está inserido. Exemplos destes indicadores seriam a participação de mercado da concorrência sua estrutura de distribuição e tamanho da força de vendas. Este tipo de informação demanda intensa atuação de consultores da franqueadora no mercado e alto grau de padronização dos pareceres e comentários dos mesmos. Por isso concluímos que o sucesso de uma ferramenta de análise de desempenho de Franqueados, como a proposta, demandaria intenso treinamento da equipe de consultores.

O passo seguinte a esta proposta é a aplicação em uma rede franqueada real e interpretação dos resultados gerais e individuais alcançados, de acordo com os objetivos e resultados esperados pelo franqueador. Esta comparação deve partir dos objetivos e metas da organização para a rede, de forma geral, e para a área de concessão ou de atuação de cada franqueado Individualmente.

## 18. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA

1. CAVALCANTI, MARLY, "Diagnóstico Operacional", Editora Loyola, 1981
2. COBRA, MARCOS, "Administração de Marketing", Editora Atlas, 1992
3. COBRA, MARCOS, "*Franchising*, Revolução no Marketing", McGraw-Hill e Marcos Cobra Consultoria. São Paulo, 1988
4. DA SILVA, JOAQUIM CALDEIRA, "Gerência de Vendas", Editora Atlas, 1986
5. DIAS, SERGIO ROBERTO, "Estratégia e Canais de Distribuição", Editora Atlas, 1993
6. Franquia Shell - < <http://www.shell.com.br> > Acesso em 22 ago. 2002.
7. Franquia Hering - < <http://www.hering.com.br> > Acesso em 22 ago. 2002
8. KAPLAN, ROBERT, e NORTON, DAVID, "*Balanced Scorecard - A Estratégia em Ação*", Editora Campus, 1.997
9. KOTLER, PHILIP e ARMSTRONG, GARY, "Princípios de Marketing", Prentice Hall do Brasil, 1.998
10. LAS CASAS, ALEXANDRE, "Administração de Vendas", Editora Atlas, 1993.
11. MANO, CRISTIANE, "Crescimento Sustentável", Revista Exame (Edição 789 de 9 de abril de 2.003)
12. MCKENNA, REGIS, "Estratégias de Marketing em Tempos e Crise", Editora Campus, 1.989
13. SCHIFFMAN, LEON G. E KANUK, LESLIE L., "Comportamento do Consumidor", LTC Editora, 2.000
14. SCHNEIDER, ALEXANDRE, "Franchising - Da Teoria à Prática", Editora Maltese, 1.991
15. VER ROBERT KAPLAN, "Dos Custos à Performance", HSM Management (março - abril 1.999)
16. WALTER, C. GLENN, "Marketing Channels", Goodyear Publishing Company, Inc., 1998