

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS**

**ANÁLISE DO PROCESSO DE DISTRIBUIÇÃO DO
REVESTIMENTO CERÂMICO PORTOBELLO ATRAVÉS DA
INSTALAÇÃO DA REDE DE FRANQUIAS:
“CASE” PORTOBELLO SHOP**

GLAUCO JOSÉ CÔRTE FILHO

PROF. ORIENTADOR CARLOS WOLOWSKI MUSSI

**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO:
MARKETING**

**FLORIANÓPOLIS
DEZEMBRO DE 2002**

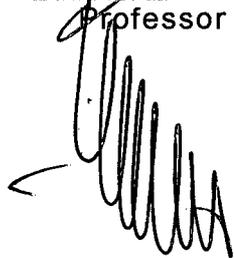
TERMO DE APROVAÇÃO

O presente Trabalho de Conclusão de Estágio (TCE), foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora, que atribuiu a nota 8.0 (oito) ao aluno Glauco José Corte Filho na disciplina Estágio Supervisionado Obrigatório – CAD 5401.

Banca Examinadora:



Professor Dr. Carlos Wolowski Mussi
Orientador



Professor João N. Linhares



Professor Pedro Araújo

À minha mulher, Juliana Guimarães Malta
Côrte, pelo amor e carinho sempre presentes
em minha vida.

Ao meu filho, Pedro Henrique, portador de
novas alegrias e esperanças.

Ao meu pai, Glauco José Corte, amigo e
companheiro, exemplo de profissional,
homem e pai.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, irmãos e avós, por todo amor e atenção que tenho recebido em minha vida. Em especial, à minha mãe, Silvia.

À família de minha mulher, e, em nome dos seus pais, Henrique Malta e Heliane Malta, agradeço a todos pelo carinho que recebo.

Ao Professor, Dr. Carlos Wolowski Mussi, pelo apoio, orientação e motivação concedidos na execução deste trabalho.

E a todos que colaboraram de alguma forma para a conclusão deste trabalho, principalmente aos funcionários da Cerâmica Portobello e Portobello *Shop*, em especial, ao Diretor Edson Moritz.

SUMÁRIO

RESUMO.....	viii
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE	1
1.2 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA	2
1.3 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	3
1.4 JUSTIFICATIVA	4
1.5 IMPORTÂNCIA DO PROJETO	4
1.6 VIABILIDADE DO PROJETO.....	5
1.7 OPORTUNIDADE DO PROJETO	5
2 OBJETIVOS	6
2.1 OBJETIVO GERAL.....	6
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	7
3.1 CONCEITUAÇÃO DE LOGÍSTICA.....	7
3.2 ESTRATÉGIAS LOGÍSTICAS	12
3.3 LOGÍSTICA E VANTAGEM COMPETITIVA.....	14
3.4 A CADEIA DE ABASTECIMENTO.....	15
3.5 MARKETING	17
3.6 FRANQUIA - (FRANCHISING)	24
3.6.1 Histórico.....	24
3.6.2 Sistema de Franquias	28
3.7 COMÉRCIO ELETRÔNICO	32
4 METODOLOGIA DO TRABALHO	36
5 DESENVOLVIMENTO	39
5.1 MERCADO CERÂMICO, CERÂMICA PORTOBELLO E PORTOBELLO SHOP.....	39
5.2 MUDANÇAS NO SISTEMA DE DISTRIBUIÇÃO	43
5.3 A LOJA PORTOBELLO SHOP.....	47
5.3.1 A marca Portobello Shop	50
5.3.2 Estratégia de Mercado da Portobello Shop	51
5.3.3 Vantagens do Canal Portobello Shop para Cerâmica Portobello.....	54
5.3.4 Diferenciais Competitivos	55
5.3.5 Restrições	59
5.3.6 O Mix de Produtos	60
5.4 PLANO DE EXPANSÃO	62

5.5 LOGÍSTICA DE ENTREGA DE PRODUTOS.....	67
5.6 A INTERNET COMO CANAL DE COMUNICAÇÃO E VENDAS	71
5.6.1 Premissas do Canal Internet definidas pela Portobello Shop	76
5.7 RESULTADOS ESPERADOS E ALCANÇADOS COM A REDE DE FRANQUIAS PORTOBELLO <i>SHOP</i>	78
6 CONCLUSÕES	87
7 REFERÊNCIAS	93
ANEXOS	96

RESUMO

Este trabalho teve por objetivo analisar a opção estratégica do Grupo Portobello, mais precisamente a Cerâmica Portobello, em desenvolver um Projeto de Lojas Especializadas para venda de seus produtos. Dado (i) que o canal de distribuição de seus produtos no varejo não oferecia qualquer diferenciação em relação a seus concorrentes e que (ii) o mercado de varejo no Brasil ainda não dispunha de um serviço especializado e qualificado para a venda de produtos cerâmicos, a Portobello resolveu criar uma rede própria de lojas especializadas, denominada *Portobello Shop*. Descreve-se o planejamento para implementação das lojas *Portobello Shop* e as questões relativas às mudanças processadas no canal de varejo. Diante de um mercado cada vez mais competitivo, a Portobello focou esforços na melhoria da qualidade de seus produtos e serviços buscando a satisfação máxima de seus clientes. O ano de 2000 foi marcado por grandes transformações, principalmente na área de telecomunicação e informática. Com o grande avanço da Internet houve um novo posicionamento na relação indústria-consumidor. A rede *Portobello Shop* e o Grupo Portobello mostram-se preocupados com esta nova tendência e já começaram a planejar como fazer para estar presente de forma inovadora na Internet, procurando utilizá-la para reduzir custos, abrir novos mercados e atender seus clientes e parceiros. As companhias mais bem-sucedidas serão aquelas que tiverem uma presença forte, tanto na Internet (operações virtuais) quanto no meio físico, conseguindo integrar as duas operações. O objetivo do Grupo Portobello é fazer com que a marca *Portobello Shop* se consolide no mercado como um todo, atacadista e varejista, estando presente na mente do consumidor quando este precisar de uma solução personalizada em cerâmica e decoração e, ao que tudo indica, estão no caminho certo.

1 INTRODUÇÃO

Todo curso de administração se fundamenta na existência da empresa. Para que o estudante de administração conheça a empresa é necessário seu contato por meio de estágio. Foi esta a inspiração inicial para o desenvolvimento deste trabalho.

Por ser um tema muito abrangente, os tópicos vêm apresentados de uma forma compacta, com conceitos simples e alguns comentários específicos.

A intenção é mostrar uma visão geral da empresa, dando noções de organização, administração, autoridade, responsabilidade e outros princípios envolvidos no processo de distribuição da cerâmica Portobello na abertura de franquias.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE

O Grupo Portobello atua em diferentes setores industriais e de serviços por intermédio da Refinadora Catarinense S.A. (açúcar), Cerâmica Portobello S.A. (revestimentos cerâmicos), Portobello Empreendimentos Imobiliários S.A. (complexos turísticos-imobiliários e incorporações) e Portobello Armazéns Gerais (serviços aduaneiros e entreposto aduaneiro). O Grupo Portobello foi fundado há 56 anos em Santa Catarina e, no ano de 2001, entrou em operação a nova fábrica de porcelanato.

A Portobello S/A (SC) fabrica revestimentos cerâmicos, rejuntas coloridos e argamassas especiais. É hoje constituída pelas divisões Cerâmica e Portobello *Shop*, que foi o motivo deste estudo. Engloba também as subsidiárias Portobello América Inc.(EUA), Mineração Portobello Ltda (SC) e Portokoll S/A (SP).

A Cerâmica Portobello foi inaugurada em 1979. É reconhecida, nacional e internacionalmente, pela qualidade e diferenciação de seus produtos e serviços, pelos investimentos em tecnologia de ponta e na formação, qualificação e valorização dos seus profissionais. A sua capacidade de produção de revestimentos cerâmicos é de cerca de 18,5 milhões de metros quadrados/ano. Em 2001, entrou em operação a primeira etapa de sua fábrica de porcelanato, adicionando, inicialmente, mais 1,8 milhão de metros quadrados/ano, produção que foi duplicada com a conclusão, no segundo semestre de 2002, da sua segunda etapa, elevando a produção total para cerca de 22,0 milhões de metros quadrados/ano de revestimento cerâmico, a maior concentração brasileira numa única planta física industrial. A empresa dispõe de uma rede de assistência técnica especializada e estruturada para atender aos seus canais de distribuição e aos consumidores finais.

Seguindo a missão estratégica de estar constantemente alinhada às novas tecnologias e acompanhando as tendências e evolução do mercado, a empresa resolveu estabelecer um novo paradigma no mercado cerâmico brasileiro, criando a *Portobello Shop*.

1.2 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Ter um único canal de venda junto a lojas de material de construção sempre foi um problema para a Cerâmica Portobello, pois desta forma a empresa tinha pouco controle sobre os seus produtos e serviços que eram oferecidos aos consumidores. Os produtos muitas vezes não ficavam expostos de maneira correta, os vendedores na maioria das vezes não conheciam o produto e o seu ciclo de vida nas lojas era muito baixo. Era preciso agregar mais valor ao produto e não depender dos distribuidores; este era o maior problema da Portobello.

Pesquisas, estudos e acompanhamento de experiências realizadas em outros países, sobretudo Estados Unidos, México e Japão, levaram a Portobello a identificar a oportunidade de criar, de maneira pioneira no

País, um novo canal de distribuição ao varejo, através de lojas franqueadas, especializadas exclusivamente na venda de seus produtos para solucionar seu gargalo de distribuição.

De fato, o mercado mundial apontava na direção do estabelecimento de lojas especializadas em revestimento cerâmico, qualificadas para a prestação de serviços diferenciados, com alta agregação de valor, tendência, até então, não iniciada no Brasil.

Dois fatores revelavam-se cruciais: (i) a identificação do público-alvo; e (ii) a minimização dos conflitos com a rede varejista tradicional. A empresa tinha consciência de que, para manter-se competitiva no novo mercado, enfrentando com sucesso concorrentes poderosos, era preciso atender bem aos diferentes clientes, revendedores e consumidores, cada qual com diferentes expectativas. A diferenciação de canais passou a ser um imperativo. Mudar a forma de distribuição de seus produtos e de chegar até o consumidor final era o grande problema desta empresa.

1.3 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Qual o principal motivo que levou a Cerâmica Portobello a criar lojas especializadas para venda de seus produtos? Qual a estratégia de *marketing* utilizada para atrair os consumidores? E o relacionamento que terá com os antigos e novos distribuidores de seus produtos? Qual a importância dos processos de logística e distribuição?

Como a Cerâmica Portobello está se posicionando com relação ao mercado uma vez que as lojas de material de construção iniciaram o processo de diversificação de canais de venda e distribuição, seguindo uma tendência mundial de especialização e segmentação de consumidores influenciada pela entrada de empresas multinacionais?

Como a Portobello Shop utilizará as novas tecnologias de comunicação e a Internet, que passa a ser considerada como o quarto canal de venda (comércio eletrônico), facilitando na parte de serviços e como ferramenta de *marketing*?

1.4 JUSTIFICATIVA

Mostra-se, neste trabalho, a opção do Grupo Portobello em desenvolver uma nova forma de distribuição para comercialização de seus produtos cerâmicos, criando as lojas especializadas Portobello Shop.

Este estudo torna-se importante na medida em que se identifica uma nova forma de distribuição para a Portobello Shop, podendo contribuir para que sejam encontradas alternativas para eventuais problemas e para geração de novas oportunidades. A Portobello Shop é um fato novo para o Grupo e existem poucas fontes para serem pesquisadas, em especial, relacionando teoria e prática e avaliando os resultados de sua aplicação.

1.5 IMPORTÂNCIA DO PROJETO

Por ser uma experiência nova no mercado brasileiro, acredita-se que foi uma excelente oportunidade para analisar esta operação do Grupo Portobello em desenvolver lojas especializadas através das franquias Portobello Shop.

Hoje, cada vez mais, dá-se importância à logística e à distribuição para as empresas que desejam agregar valor a seu produto. Para a Portobello Shop, tanto a logística como a distribuição têm papel fundamental.

Com a competitividade cada vez mais acirrada, tanto no mercado interno como externo, é muito importante para as empresas buscarem novas tecnologias em equipamentos e serviços. A preocupação constante com a capacitação de seus recursos humanos também mostra o quanto é fundamental a diferenciação nos serviços prestados, onde o toque pessoal, sem dúvida, agrega um maior valor ao produto. Por isso, a importância de um atendimento diferenciado e de qualidade.

O trabalho pretende contribuir e despertar o interesse dos empresários que pretendem diversificar a forma de distribuição de seus produtos.

1.6 VIABILIDADE DO PROJETO

Por ser um empreendimento novo, sem similar no Brasil, o material disponível sobre a experiência operacional das lojas especializadas na venda de revestimentos cerâmicos, como alternativa ao canal tradicional de revenda, ainda é incipiente.

Todavia, o projeto apresenta-se viável, pois se trata de um estudo de caso, com informações obtidas principalmente junto à Portobello. A sede da franqueadora situa-se em Tijuca. Em Florianópolis, operam duas Lojas Portobello *Shop*, uma no centro, próximo ao *Shopping* Beiramar e a outra na Trindade. No Brasil, encontram-se em operação 65 lojas. O projeto é complexo, visto que pretende analisar a opção estratégica da Portobello na abertura de franquias como alternativa ao processo tradicional de distribuição. Por razões estratégicas, a Portobello não revelou alguns dados de mercado.

1.7 OPORTUNIDADE DO PROJETO

É sempre importante buscar o aperfeiçoamento em algum projeto desenvolvido ou em desenvolvimento. Por se tratar de iniciativa nova e totalmente diferenciada no Brasil, é oportuno estudar o projeto em questão, procurando mostrar as vantagens e desvantagens da criação de alternativas diferenciadas de distribuição e comercialização de produtos cerâmicos e contribuindo, se for o caso, para o seu aprimoramento. O Estado de Santa Catarina é um dos maiores produtores de revestimentos cerâmicos do País, razão pela qual se acredita que este trabalho poderá contribuir para o posicionamento estratégico de outras empresas e servir como fonte de pesquisa para os interessados.

2 OBJETIVOS

Para melhor direcionar o desenvolvimento deste trabalho, foram elaborados o objetivo geral e os objetivos específicos, os quais são apresentados na seqüência.

2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar o processo de distribuição da cerâmica Portobello na abertura de franquias para a distribuição, em nível nacional, de pisos e revestimentos cerâmicos, considerando o primeiro semestre de 2002.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar os principais motivos que levaram à criação de mais um canal de distribuição de seus produtos de forma personalizada;
- Descrever as características da operação da franquia *Portobello Shop*;
- Descrever a situação atual da rede de franquias, como estão distribuídas, quantas existem e qual o número previsto de lojas ao final do projeto;
- Analisar e demonstrar a preocupação da Cerâmica Portobello com a Nova Economia e a importância da Internet para as empresas.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem por objetivo conhecer e apresentar a abordagem de autores sobre o tema, objeto deste estudo. O caminho a percorrer passa por conceituar logística; conhecer as estratégias logísticas; entender a logística como vantagem competitiva; compreender a cadeia de abastecimento; e verificar quais os objetivos do *marketing* no processo de tomada de decisão. O capítulo também aborda acerca do sistema de franquias, a partir de sua evolução histórica.

3.1 CONCEITUAÇÃO DE LOGÍSTICA

A logística pode ser amplamente definida como a ciência de lidar com suprimentos, manutenção e transporte dos materiais entre as instalações da cadeia de abastecimento. Utilizando esta definição como ponto de referência, é inquestionável a ligação entre o gerenciamento de materiais e a logística. Se você lida com materiais, a logística o afeta (Alvarenga e Novaes, 1994:27).

A palavra logística é muito antiga; era muito utilizada na Grécia clássica, mas foi na Guerra do Golfo, no início de 1991, que o mundo presenciou um exemplo dramático da importância da logística, quando os Estados Unidos e seus aliados tiveram que deslocar grandes quantidades de materiais a grandes distâncias, o que se pensava ser em um tempo impossivelmente curto (Christopher, 1997).

O termo logística foi desenvolvido pelos militares, para designar estratégias de abastecimento de seus exércitos nos "*fronts*" de guerra, com o intuito de que nada lhes faltasse. E o que não poderia faltar aos soldados num "*front*" de guerra? Ora, armamentos, munições, medicamentos, alimentos, vestuários adequados nas quantidades certas e ao tempo certo, pois não adiantaria absolutamente nada os soldados receberem tudo aquilo que necessitavam depois de debelados pelos inimigos. A logística, então, surge aí. A primeira pessoa a utilizar esse termo foi o general Von Claussen, de Frederico da Prússia, e foi desenvolvido mais adiante pela Inteligência Americana - CIA, juntamente

com os professores de Harvard, para a 2ª Grande Guerra. Logo depois, em meados de 1950, a logística surge como matéria na Universidade de Harvard, nos cursos de Engenharia e Administração de Empresas (Kobayashi, 2000).

No tocante a sua definição, tem-se, segundo Ferreira, (1986:1045) LOGÍSTICA, do francês *LOGISTIQUE*. Parte da arte da guerra que trata do Planejamento e da realização de:

- a) Projeto e desenvolvimento, obtenção, armazenamento, transporte, distribuição, reparação, manutenção e evacuação de material (para fins operativos e administrativos);
- b) Recrutamento, incorporação, instrução e adestramento, designação, transporte, bem estar, evacuação, hospitalização e desligamento de pessoal;
- c) Aquisição ou construção, reparação, manutenção e operação de instalações e acessórios destinados a ajudar o desempenho de qualquer função militar;
- d) Contrato ou prestação de serviços.

Kobayashi (2000) conceitua a logística como: designação que descreve a integração de duas ou mais atividades com o fim de planificar, concretizar e controlar um fluxo eficiente de matérias-primas, produtos semi-acabados e produtos acabados, do local de origem ao local de consumo. Estas atividades podem incluir, sem que a lista seja limitativa: o serviço oferecido aos clientes; a previsão da procura; as comunicações ligadas à distribuição; o controle dos estoques; a manutenção dos materiais; o tratamento das encomendas; o serviço pós-venda e de acessórios; a escolha da localização das fábricas e entrepostos; as compras; a embalagem; o tratamento das mercadorias devolvidas; a negociação ou reutilização de elementos recuperáveis ou destinados à sucata; a organização dos transportes e o transporte efetivo das mercadorias, assim como o armazenamento e a formação de estoques.

Para Ballou (1993:34), “Logística é o sistema de planejamento, implementação e controle, eficiente e eficaz, do fluxo e armazenagem de mercadorias, serviços e informações relacionadas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender as exigências do cliente”

Para Ching (1999), logística é a ciência de se fazer chegar o produto certo, na quantidade certa, no lugar certo, no tempo certo, nas condições estabelecidas

e com o mínimo de custo. Para isso, é necessário otimizar os fluxos de produtos e de informação. Toda vez que houver uma movimentação de produtos e/ou informação encontra-se, no campo da logística, envolvidos com atividades de transporte, movimentação e armazenagem de produtos, planejamento e controle de estoques, processamento de pedidos e documentos, planejamento e controle logístico.

Quando a logística surgiu, o seu enfoque era totalmente operacional (armazenagem e transportes). O conceito foi evoluindo e a logística passou a ser tratada como distribuição física. Começava-se a entender que armazenagem e transportes estavam relacionados e que a operação logística envolvia as duas coisas. Na terceira fase, ela cresceu como conceito, pois se percebeu que logística era armazenagem, estoques, transportes, informação, gestão de pessoas e de suprimentos. Na quarta fase, surgiu o conceito de gerenciamento da cadeia de abastecimento. A cadeia é o caminho que toda mercadoria faz da origem até o consumidor final. Por isso, tornou-se necessário entender a logística da empresa, do fornecedor e do cliente. O último momento da logística é o ECR (*Efficient Consumer Response*), ou seja, a resposta eficiente ao consumidor. No ECR, é o consumidor quem provoca os movimentos na cadeia. Para Wanke (1998), o ECR surge, portanto, com o objetivo de coordenar trocas de informações entre indústria e varejo, permitindo o estabelecimento de um fluxo de produtos e estoques sincronizado com as informações de venda obtidas em tempo real nos Pontos Diretos de Vendas - PDV. Estas características do ECR permitem a melhoria do desempenho da cadeia de distribuição em quatro processos-chave:

- Determinação do *mix* de produtos mais adequado em cada PDV;
- Ressuprimento do *mix* na quantidade certa e no exato momento em que a demanda ocorre, permitindo aumento no giro de estoques e redução nas perdas;
- Promoções, a partir de melhor entendimento e coordenação das questões estratégicas e operacionais quanto à alocação de recursos;

- Lançamento de novos produtos visando maximizar o valor na visão do cliente final, o que reduz as chances de insucesso.

“Ao longo do tempo o termo logística foi evoluindo e no que respeita à sua definição, na nossa opinião, aquela que melhor define logística é a de que logística é um conjunto de atividades que têm por fim a colocação do produto certo, no local certo, no tempo mais conveniente ao mais baixo custo”. (Fleury; Wanke; Figueiredo; 2000:23).

O conceito atual de logística envolve a integração entre as atividades, desde a extração da matéria-prima, passando pela elaboração de componentes, montagem do produto final, armazenagem em centros de distribuição e disponibilização aos consumidores nos varejos, além da gestão do fluxo de informações provenientes das necessidades dos consumidores e o transporte e distribuição física entre os diversos integrantes da cadeia. Tudo isto segundo critérios de minimização de custo (redução de estoques, otimização dos transportes e na localização estratégica dos depósitos e agilidade nos pedidos) e aumento nos níveis de serviço aos clientes.

Também se pode afirmar, com base na Fundação Getulio Vargas¹, que o conceito atual de Logística Empresarial envolve todas as atividades de uma organização, responsáveis diretamente pela obtenção dos produtos ou serviços necessários aos seus objetivos. Incluem-se, entre outras, as atividades de: Planejamento e Controle da Produção, Aquisição (Compras), Gestão de Estoques, Armazenagem, Movimentação, Manuseio e Transporte, Qualidade e Normalização Técnica.

Para Drucker (2000), em termos de administração, a logística é a última barreira a ser transposta. A logística deve ser compreendida como o uso do planejamento e da programação do fluxo de produtos por toda a cadeia de suprimentos. A logística como um todo pode ser subdividida em logística da produção e logística de suprimentos e distribuição.

- a) Logística da Produção: A logística de produção acompanha o fluxo do pedido desde o Plano-Mestre de Produção (MPS) através dos pedidos. Esta área é mencionada como

¹ www.fgv.br/ebap/profgv

Planejamento, Programação e Controle da Produção (PPCP). Como uma subseção da logística, o PPCP é uma área tradicional de aplicação para computadores nas fábricas. Isto devido ao alto volume de informações que serão processadas sobre listas de materiais, planos de roteirização e pedidos, bem como o alto nível de complexidade envolvido no planejamento das necessidades de materiais e da capacidade.

- b) Logística de Suprimentos e Distribuição: Logística de Suprimentos e Distribuição abordam o planejamento e a programação envolvidos no acompanhamento do fluxo de produtos entre a empresa e seus parceiros, fornecedores e clientes externos. O termo produtos refere-se aos fatores de produção que serão utilizados e inclui não somente os produtos materiais, mas, também, recursos financeiros e serviços.

Christopher (1997:43) define logística como:

“(...) o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados - e os fluxos de informações correlatas - através da organização e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo”.

Em recente entrevista concedida à jornalista Beatriz Batalha, do Surftrade, um *site* que disponibiliza informações sobre processos de logística para *e-commerce*, Guilherme Severino, diretor de operações da ABPL (Altamiro Borges Planejamento & Logística), afirma que logística é a “ciência de se fazer chegar o produto certo, na quantidade certa, no lugar certo, no tempo certo, nas condições estabelecidas e com o mínimo de custo. Para isso é necessário otimizar tanto o fluxo de produtos como o de informação”.²

Logística envolve, portanto, toda a cadeia de serviços, necessária para interligar um ponto de produção a um centro de consumo.

² www.neogrid.com.br/portugue/imprensa/imprensa/surftrade/25082000/Surftrade_Brasil.htm

3.2 ESTRATÉGIAS LOGÍSTICAS

Atualmente, mais do que antes, está claro para os consumidores o que esperam dos produtos que compram, ou seja, querem produtos que atendam melhor às suas necessidades, quando necessitam, a um preço adequado e com altos níveis de qualidade. Clientes cada vez melhor informados e mais exigentes estão provocando mudanças nos mercados de consumo e, como num efeito dominó, em todos os demais mercados industriais e de serviços. Além disso, a modernização dos meios de transporte e o desenvolvimento das novas tecnologias de comunicação estão permitindo a real globalização da economia.

Somente nos últimos vinte anos é que a logística começou a ser compreendida como um fator relevante nos processos produtivos, sendo empregada, hoje, em todas as empresas que operam em cadeias de produção e distribuição de serviços. Anteriormente, os processos administrativos estruturavam-se empiricamente, o que não propiciava às empresas o eficaz conhecimento de pontos que hoje são considerados de vital importância e imprescindíveis, tais como: prazos a cumprir, qualidade, inovação tecnológica e a apuração real de seus custos logísticos, que, hoje, sabe-se girar em torno de 30% do *overhead* das empresas. Estas mudanças se deram em função de um maior acultramento da sociedade de massa de consumo, ou seja, as empresas descobriram que os consumidores tornavam-se cada vez mais exigentes em relação a estes fatores, e particularmente com os preços com que os produtos chegam aos pontos de venda. Buscou-se, portanto, técnicas e procedimentos que viessem a propiciar um melhor atendimento do cliente, e frente a este objetivo houve uma valorização, por parte da empresa, dos processos logísticos que abrangem a instituição como um todo (Slack, 1993).

No Brasil, a incorporação da logística no vocabulário empresarial ainda é um fenômeno recente, comparando-se com os países do Primeiro Mundo, onde há muito tempo o projeto de logística integra a rotina dos negócios. No entanto, têm-se observado um avanço muito grande no uso da logística nos últimos anos. Anteriormente restrita apenas às empresas que operavam no comércio exterior, hoje, no mercado globalizado, onde a tecnologia da informação está disseminada em todo o planeta e a

comunicação *on line* permite a ligação simultânea em toda a cadeia do comércio internacional, não se concebe mais nas empresas a ausência da logística em suas operações. Paulatinamente, as grandes e médias empresas brasileiras adotam os benefícios de um projeto logístico estruturado a partir de sua área de atuação. Trata-se, sem dúvida, de uma questão de sobrevivência (Ballou, 1993).

O consumidor moderno sabe exatamente o que espera dos produtos que compra: produtos que a cada dia atendam melhor às suas necessidades, a um preço adequado e com altos níveis de qualidade. Este consumidor caracteriza-se por estar cada vez melhor informado e mais exigente, e isto vem a provocar uma mudança nos mercados e no consumo. E estas exigências, por sua vez, têm exercido um efeito dominó, envolvendo todos os demais mercados industriais ou de serviços.

Deste modo, definir a política mais apropriada para atendimento dos clientes constitui-se em um dos fatores críticos para o sucesso da empresa, além de ser uma forma de obter vantagem competitiva sustentável a longo prazo. De modo geral, pode-se dizer que as empresas devem determinar a política de atendimento capaz de minimizar o custo logístico de manutenção de estoques, instalações e transporte para um determinado nível de serviço exigido pelo mercado.

As estratégias logísticas influenciam no projeto do produto, nas parcerias, nas alianças e na seleção de fornecedores e outros processos vitais de negócios. Já há algum tempo tem se observado uma mudança substancial nos conceitos logísticos. Duas questões fundamentais estão mudando o novo pensamento sobre como gerenciar o fluxo de informações e de materiais na nova empresa globalizada: a primeira, é o desafio imposto pela necessidade de movimentar produtos e materiais mais rapidamente e de modo confiável considerando-se as maiores distâncias entre a empresa e os clientes. Para produtos complexos, como automóveis, as distâncias pelas quais grandes volumes de peças, materiais e produtos acabados precisam ser transportados podem ser muito grandes. A segunda questão diz respeito ao desafio de gerenciar o estoque em conjunto com seus programas de produção. Atualmente, poucas empresas possuem uma base

de clientes estáveis, algo que as alianças estratégicas exigem cada vez mais (Ballou, 1993).

3.3 LOGÍSTICA E VANTAGEM COMPETITIVA

A evolução dos métodos de logística permite à empresa um nítido destaque entre a concorrência, pois, por meio destes métodos, é possível se obter dois instrumentos de competitividade, eficazes na busca de vantagens competitivas: a vantagem de custo e a vantagem de valor. A importância da primeira está em que é necessário reduzir-se custos para oferecer preços de mercado e garantir a sobrevivência da empresa no mercado. A segunda, por sua vez, deve ser considerada tendo em vista que o cliente se orienta pelo valor, ou seja, pela qualidade do produto. Pode-se, portanto, afirmar que grande parte do sucesso comercial está em se ter a vantagem de custo e/ou a vantagem de valor, isto é, obter o maior lucro, com o menor custo e maior produtividade, ou uma vantagem perceptível de valor (Figueiredo *et al.*, 1998).

A vantagem de custo pode ser obtida por meio de ações, como o aumento da produtividade, a diluição dos custos fixos e a administração da logística; a vantagem de valor vem da satisfação do cliente com serviços, como qualidade e disponibilidade, ou seja, qual valor pode ter um produto que não está disponível para o cliente no momento certo?

Tanto a vantagem em produtividade como a vantagem em valor podem ser auxiliadas pelo gerenciamento logístico, com melhor utilização da capacidade de produção, integração com fornecedores em nível de planejamento.

O crescimento dos mercados nacionais e internacionais, a expansão das linhas de produtos e as possibilidades enormes das telecomunicações fazem da distribuição e do processo logístico um conjunto importante das operações gerenciais. As chamadas fronteiras logísticas, em geral, são consideradas como as últimas etapas que podem ser exploradas para aumentar a praticabilidade das empresas de

qualquer categoria de obter e manter "*vantagens diferenciais competitivas*".³

"A visão integrada de todo o processo logístico visa a eliminar os desperdícios e a melhorar o resultado final, o que não pode ser confundido apenas como uma redução de custos. As atividades logísticas afetam os índices de preços, custos financeiros, produtividade, custos de energia e satisfação dos clientes" (Ching, 1999:64).

Para uma efetiva busca pela competitividade, deve-se eliminar as atividades que não agreguem valor ao produto, envolvendo todos os participantes da cadeia logística, visando simplificar e equalizar, de forma integrada, os diversos sistemas, sejam internos ou externos.

3.4 A CADEIA DE ABASTECIMENTO

A partir dos conceitos já discutidos sobre logística, pode-se considerar que a sua abrangência compreende, portanto, as áreas de suprimentos, produção e distribuição de todas as empresas que compõem uma cadeia de suprimentos de um produto de consumo final, e o seu objetivo é a minimização dos custos das operações através da erradicação das perdas inseridas nestas três áreas, que compõem o sistema operacional dessas empresas.

Da mesma forma que existe um canal de distribuição para os fluxos de produtos na distribuição física, há um canal semelhante para o suprimento de materiais. Para se obter a efetividade esperada no que se refere aos canais de suprimento algumas informações são indispensáveis, como por exemplo: a quantidade de fornecedores disponíveis, as distâncias a serem cobertas, a qualidade e a quantidade tanto de produtos quanto de estoque e os tipos de transportes que serão utilizados no processo.

A eficiência da logística tornou-se tão importante para o planejamento estratégico quanto as melhorias na manufatura e no marketing. Contudo, uma vez que as empresas globalizaram suas operações, o planejamento logístico e os fatores de decisão tornaram-se mais complexos, segundo Almeida (1998).

³ www.aolimamsu/artigos/logistica.htm.

A logística de suprimentos, considerada como parte integrante do sistema logístico, envolve os processos de planejamento e programação da produção, emissão e acompanhamento de ordens de compra, recebimento e inspeção de materiais e pesquisa e desenvolvimento de fornecedores. Nas indústrias, o processo de pesquisa e desenvolvimento de fornecedores é responsável pela busca de fornecedores capazes de atender às especificações dos itens necessários à fabricação dos produtos. Este processo deve atuar a partir da concepção dos produtos, procurando identificar as necessidades de projeto e suportando as atividades que envolvam a fabricação de protótipos. O processo de pesquisa e desenvolvimento de fornecedores não se atém apenas a novos projetos; deve ser continuamente ativado, tendo sempre em vista a redução de custos e o incremento da qualidade dos produtos. Deve, ainda, obedecer a um procedimento padronizado, que abranja todos os aspectos essenciais à plena capacitação como fornecedor. Uma avaliação de fornecedores pode incluir critérios, como a verificação da capacidade tecnológica dos processos e dos recursos operacionais do fornecedor, do nível do serviço oferecido, da flexibilidade quanto à alteração de especificações de projeto, da capacidade logística e das restrições comerciais, do nível de qualidade ofertado e da adequação de custos, entre outros.

Ser competitivo é ter condições de concorrer com um ou mais fabricantes e/ou fornecedores de um produto/serviço em um determinado mercado. Essa condição de concorrência é caracterizada pelo fato de não existir um fornecedor que domine, de forma absoluta, o mercado (ou um grupo de poucos fornecedores que o domine de forma absoluta). Essa capacidade de competir normalmente varia ao longo do tempo e não são raros os exemplos de empresas que perdem tal capacidade e são expulsas do mercado.

A cadeia de valores permite a separação das empresas em suas atividades de relevância estratégica, visando a uma clara compreensão do comportamento dos custos e de suas fontes e potenciais diferenciações. A cadeia de valores integra o que Porter denomina de "sistemas de valores", envolvendo fornecedores, canais e compradores. Desta forma, "a obtenção e a sustentação

de uma vantagem competitiva dependem da compreensão não só da cadeia de valores de uma empresa, mas também do modo como a empresa se enquadra no sistema de valores geral" (Porter, 1999:33).

Uma empresa não agrega valor somente pelo processamento ou combinação de recursos, mas, também, pela rede de relações e interações que estabelece, envolvendo agentes internos e externos, viabilizando o suprimento de insumos, a transformação e a distribuição de produtos.

A cadeia de valor de uma empresa encaixa-se em uma corrente maior de atividades que se denomina "o sistema de valor". Os fornecedores possuem cadeias de valores (valor "corrente acima") que criam e entregam os insumos adquiridos usados na cadeia de uma empresa. Os fornecedores não só entregam um produto como também podem influenciar o desempenho de uma empresa de várias outras maneiras.

Toda empresa reúne um conjunto de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Todas podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valores. A cadeia de valores de uma empresa e o modo como ela executa atividades individuais refletem a sua história, sua estratégia, o método de implementação de sua estratégia e da economia básica das próprias atividades.

A cadeia de valor exhibe o valor total e consiste em margem e atividades de valor. As atividades de valor são as atividades físicas e tecnologicamente distintas, através das quais uma empresa cria um produto valioso para os seus compradores. No caso de uma central de compras, por exemplo, o valor criado é o preço competitivo, pela força da compra em maior quantidade.

3.5 MARKETING

No processo de tomada de decisão, o *Marketing* tem por objetivo identificar necessidades e desejos dos mercados-alvo, para que os impactos das decisões possam ser previstos.

Mattar (1997) descreve o *Marketing* sob três diferentes dimensões: a filosófica, a funcional e a operacional. A dimensão filosófica refere-se à orientação para o consumidor; então, todas as decisões da empresa devem estar voltadas para satisfazer as necessidades e aos desejos dos consumidores. A dimensão funcional diz respeito à troca; a empresa fornece, então, o produto que o cliente quer em troca de recursos financeiros que lhe possibilitem, ao menos, cobrir os custos incorridos. A dimensão operacional, por sua vez, diz respeito ao que precisa ser feito em termos de administração para prover as trocas que produzirão satisfação nos clientes e permitirão à empresa atingir seus objetivos de permanência, lucro e crescimento.

Segundo Kotler (1993:40), “a administração de *Marketing* é o processo de planejamento e execução da concepção do preço, da promoção e da distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais”. No planejamento mercadológico, são formuladas as grandes estratégias pelas quais o negócio busca atingir seus objetivos.

O produto compreende elementos tangíveis e intangíveis que são analisados pelo consumidor. O sucesso das empresas, que têm este componente como fator determinante, estará diretamente relacionado com a habilidade que estas possuem de lidar com estes elementos de forma diferenciada de seus concorrentes.

Drucker (2000) pretendeu que a revolução tecnológica dos nossos tempos permaneceria totalmente improdutiva se não fosse acompanhada de mudanças substanciais no campo da economia de distribuição; colocou o conceito do *Marketing* no centro da administração da empresa do futuro.

Este conceito nasceu menos de considerações científicas e teóricas em matéria de economia e administração de empresas, do que da evolução, mudança e exigências do mercado. As inúmeras definições propostas por peritos da economia de distribuição não ajudam o

administrador de empresa, o organizador e o vendedor a entenderem as características do *Marketing*.

O *Marketing*, na sua abordagem mais atual, pretende identificar as necessidades, desejos e expectativas de mercados-alvo selecionados, no intuito de mais que satisfazê-los, encantá-los, de modo mais rápido e eficiente que a concorrência, visando a fidelização dos clientes sem negligenciar o bem-estar da sociedade a longo prazo. Essa idéia é a que, na essência, converte-se em real vantagem competitiva, considerando a satisfação dos clientes como melhor indicador dos lucros de longo prazo de uma empresa.

Os negócios, hoje em dia, dependem do relacionamento pessoal. Produtos ou serviços podem ser, com freqüência, rapidamente copiados ou substituídos, e, muitas vezes, existe um concorrente em algum lugar, que está preparado para oferecer um produto similar por um preço mais baixo.

"Não importa quão criativa e inovadora seja a sua empresa, o único software genuinamente digno de você possuir é o relacionamento com o cliente, baseado em vantagem e confiança mútuas. Relações individuais e diferenciadas com o cliente serão o software de ponta no futuro do relacionamento um-a-um. Todos os seus produtos são efêmeros. Somente os seus clientes são reais" (Peppers e Rogers, 2000:151).

Em se tratando de organização de marketing, a visão de moderna empresa de marketing, entende o marketing como uma filosofia de toda a empresa, orientada para o cliente e para o mercado. Sob o conceito de marketing, todas as áreas precisam "pensar no consumidor" e trabalhar juntas para satisfazer plenamente as necessidades dos clientes, superando suas expectativas, num esforço conjunto objetivando sua lealdade.

Nas empresas que desejam vencer e sobreviver no atual contexto competitivo, a adoção de uma nova filosofia é premente. Conceitos como valor para o consumidor, custo e lealdade são imprescindíveis. Apenas as empresas orientadas para os consumidores, para o mercado e para a competitividade têm chances de vencer. Essas empresas devem ser profícuas em "engenharia de mercado e serviços", não apenas em engenharia de produtos, oferecendo melhor

oferta de valor, englobando produtos e serviços, a seus consumidores (Corrêa, Giansesi, Caon, 1999).

Sem dúvida, duas considerações foram decisivas para o atual impacto do Marketing: por um lado, a evolução de um pensamento orientado pela produção para um pensamento em termos de distribuição; por outro lado, a visão do futuro como desafio à administração da empresa. As mudanças científicas e técnicas em escala mundial e suas conseqüências econômicas, sociais e políticas sobre o conjunto das economias nacionais, portanto, as empresas, mostraram nitidamente a necessidade de um pensamento dirigido para o futuro, sob forma de planejamento a longo prazo, e de decisões estratégicas, afetando ramos inteiros das ciências e, cada vez mais, as próprias empresas. Surgiu ainda o requisito de passar da visão à ação e de adotar o sistema de trabalho de equipe sob a influência intempestivo progresso tecnológico. O relacionamento tangível desta nova maneira de pensar e agir com o mercado mostrou novas dimensões da distribuição, colocando a estrutura econômica geral e as empresas produtoras em particular diante de tarefas até então desconhecidas (Teper, 1963).

A idéia de produto como satisfação ou benefício em potencial para o cliente é muito importante; sendo assim, é aconselhável pensar em produto em termos de necessidades que ele satisfaz. Como menciona Costa (1987:134), “[...] o produto é um dos elementos-chaves do composto mercadológico”. Junto com o produto, seus elementos são fundamentais para o sucesso e o bom desempenho do produto no mercado; pode-se citar alguns:

- a) *Design* ou desenho industrial é a apresentação ou a forma do produto;
- b) Embalagem, recipiente ou pacote utilizado para envolver o produto, com o objetivo de promover e proteger o mesmo;
- c) Rótulo, utilizado para reconhecer o produto quando visto, é importante conter o nome do produto;
- d) Cor;

- e) Marcas, representado por sinais, símbolos, *design*, letras ou a combinação desses fatores. O nome ou símbolo escolhido deve estar intimamente ligado à função do produto oferecido;
- f) Logotipo é a marca do produto, representado graficamente;
- g) Prestação de serviços é pela prestação de serviços que a empresa chega mais perto do consumidor, seja no ato da venda prestando um bom atendimento, como na pós-venda, oferecendo boa assistência; e
- h) Garantias têm como objetivo prestar segurança ao consumidor no ato da compra, mostrando que o produto é de boa qualidade.

Estes elementos serão fundamentais para a permanência do produto no mercado.

As atividades promocionais, então, fazem parte de todo o Ciclo de Vida do Produto, sendo responsáveis pelo exercício de informação, persuasão e influência ao consumidor. É o composto promocional que irá chamar a atenção do segmento de mercado para o produto a ser lançado.

Quanto à Promoção, Telley (1972:157) afirma que: "O objetivo comum de todas as promoções é expandir a procura dos produtos e serviços oferecidos pelo vendedor, persuadindo os consumidores a compará-los ou conseguindo que estejam predispostos a agir de maneira favorável aos vendedores".

O estudo do elemento de canal de distribuição compreende a análise dos intermediários e outras empresas ligadas à distribuição das mercadorias aos consumidores. Estes canais incluem atividades de troca de propriedade, prestação de serviços e agregação de margens de comercialização.

Segundo Cobra (1985), a organização do Plano de *Marketing* é normalmente executada em três níveis:

1. Diagnóstico situacional;
2. Formulação tática do plano de configuração de subplanos em consonância com as estratégias gerais;
3. Implantação, atualização e controle do Plano de *Marketing*.

A análise situacional busca verificar todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da empresa; assim, pode identificar as oportunidades e as ameaças que existem no mercado e o relacionamento destes com as capacidades existentes dentro da organização.

Entre os elementos que compõem o ambiente externo estão:

- Consumidores
- Fornecedores
- Concorrentes
- Distribuidores
- Tecnologias
- Sistema Financeiro

Ainda de acordo com Cobra (1992:29), “O planejamento mercadológico é um desenvolvimento sistemático de ações programadas para atingir os objetivos da empresa através do processo de análise, avaliação e seleção das melhores oportunidades”.

Ao desenvolver as estratégias de *marketing*, o administrador deve optar pelos caminhos mais adequados para atingir os objetivos estabelecidos.

“A estratégia de *marketing* define os princípios amplos pelos quais a unidade de negocio espera realizar seus objetivos de *marketing* em um mercado alvo e consiste em decisões básicas sobre gasto total em *marketing*, composto de *marketing* e alocação em *marketing*” (Kotler, 1993:102).

As empresas que desejam se manter no mercado, buscando conquistar e fidelizar seus clientes, devem se exceder na satisfação de suas necessidades e desejos. Além de conhecer os seus clientes, a

organização necessita obter informações de seus concorrentes, para conseguir satisfazer àqueles com maior eficácia e efetividade que estes.

“Um mercado competitivo pode ser definido como um certo número de compradores e vendedores que, em estreito contato, compram e vendem entre si” (Holanda, 1993:115).

O *Marketing* já existia há muito tempo, mesmo que fosse tão percebido ou divulgado como uma forte arma para favorecer o dono do Produto. Mas, as estratégias de *Marketing* mudam constantemente. Como observa Drucker (1954:134): “A fórmula de sucesso de uma década passada de uma empresa provavelmente será um desastre na década seguinte”.

Kotler (1999) considera o *Marketing* como um processo de descoberta e interpretação das necessidades e desejos dos clientes. Tendo como objetivo criar a demanda para os serviços oferecidos e expandir esta demanda, pode-se considerar o *marketing* como um excelente instrumento para auxiliar na evolução da rede de relacionamentos, a qual se pode recorrer em busca de apoio, oportunidades, parcerias e informações, tornando-se um grande recurso para a negociação.

A integração interfuncional da função marketing da empresa trata de como as decisões e objetivos da função marketing causam impacto ou são afetados pelas decisões e objetivos da função manufatura da empresa (Lim e Reid, 1992).

Marketing não é a arte de separar o consumidor incauto de seus trocados. Abrange muitas artes comerciais – venda, determinação de preço, política de produto, *merchandising*, promoção, propaganda -, *marketing* é tudo isso e muito mais. Engloba todas as grandes coisas estimulantes e todas as pequeninas coisas perturbadoras que têm de ser feitas na organização inteira, para que possa levar a cabo a finalidade empresarial de atrair e manter clientes. Isto significa que *marketing* não é apenas uma função empresarial; é uma visão consolidada do processo empresarial inteiro.

Segundo Almeida (1993), o pensamento positivista do século XIX se manteve na economia até meados do nosso século. A economia industrial reconheceu apenas os fenômenos visíveis e compreensíveis da produção e do transporte, considerando-os dignos da procura de soluções sistemáticas e metódicas.

3.6 FRANQUIA - (*FRANCHISING*)

3.6.1 Histórico

O contrato de franquia nasceu nos EUA, em 1860, com a indústria de máquinas de costura *Singer Sewing Machine*, que perseguia o objetivo de expandir os negócios, aumentar o faturamento e, com investimento baixo, estabelecer novos pontos de venda em todo o território norte-americano. Para tanto, utilizou o sistema de franquia, que resultou em grande sucesso.

O grande impulso, todavia, para o estabelecimento de uma nova modalidade mercantil em todo o mundo, deu-se com o término da Segunda Guerra Mundial, período no qual muitas pessoas procuraram novas oportunidades para se reerguer economicamente. Foi, então, que os irmãos Dick e Maurice McDonald, em 1955, fundaram a primeira lanchonete McDonald's, que viria a se transformar na maior franqueadora do mundo. Aos poucos, as empresas passaram a oferecer franquia aos interessados que quisessem seguir o mesmo ramo de atividades daquelas.

Como já assinalado, a franquia nasceu nos EUA. Alguns estudiosos, porém, querem remontá-la à Idade Média, quando a Igreja Católica concedia autorização para que os senhores feudais agissem como coletores de impostos, contanto que lhes pagasse por isso parte do recolhido. Tratava-se, no entanto, de uma atividade rudimentar, longe de ser como é a franquia hoje. Obviamente, jamais aquela atividade foi fonte do atual contrato, mesmo quando, mais tarde, passou a ser usada por

mascates ou mercadores. A franquia difere do *leasing*, cuja fonte se encontra na Antigüidade.

O sucesso da Singer no século passado levou outras empresas a tentarem a nova modalidade contratual, como a General Motors, em 1898, e a Coca-Cola, em 1899.

A Texaco, já nos anos 30, empregava com sucesso o sistema e muitas outras companhias distribuidoras de combustível vêem hoje consolidado o sucesso em centenas de milhares de postos distribuidores de seus produtos.

O grande passo, porém, para o estabelecimento da nova modalidade mercantil em todo o mundo foi, sem dúvida, dado pelos irmãos Dick e Maurice McDonald, em 1955, que fundaram a primeira lanchonete. Nesse mesmo ano, franquearam seu primeiro estabelecimento e, em seguida, venderam a organização para Ray A. Kroc, da cidade de Desplaine, Illinois. Este último a tornou a maior cadeia de *fast food* do mundo; hoje, com o nome de McDonald's Corporation.

O sistema de franquia é uma realidade nos dias de hoje. Além da já citada McDonald's, há outros gigantes, como a Burger King, considerada a segunda maior rede de *fast food* do mundo. Esta rede emprega 250.000 pessoas, em 39 países e dispõe de 6.200 restaurantes. É controlada pela megaempresa britânica Grand Metropolitan e tem faturamento anual consolidado de 20 bilhões de dólares (1989), incluindo aí suas marcas famosas como Smirnoff, Cinzano, J&B e outras. Kentucky Fried Chicken, Domino's Pizza e Dunkin Donut's, nos EUA, estão também entre os grandes franqueadores, mas, no Brasil, não alcançaram o sucesso esperado e saíram do mercado, restando poucas lojas. No Brasil, McDonald's, Bob's, Pizza Hut e outros pontificam esta atividade mercantil no ramo de *fast food*.

O sucesso dessa modalidade, porém, é espelhado, de forma gritante, nos dados do I Censo Brasileiro de *franchising*, de 1990, 116 empresas pesquisadas em diversos ramos:

- faturamento global de 15 bilhões de dólares;
- 35.500 estabelecimentos;
- 310.000 empregados.⁴

É bem verdade que nos números citados estão incluídos os postos de gasolina, cuja atividade envolve pelo menos 80% dos números oferecidos, mas ainda sobram três bilhões de dólares aproximadamente, o que é bastante significativo.

No ano de 1986, o advento do Plano Cruzado, de triste memória, acabou sendo útil, pelo menos para o incremento da franquia. A Nação foi pega de surpresa com o pacote econômico surgido com a publicação do Decreto-lei n. 2.283, de 27 de fevereiro de 1986. Por ter sido publicado com incorreções, foi editado o Decreto-lei n. 2.284, de 10 de março de 1986, para aperfeiçoá-lo. As principais alterações foram as seguintes:

- Extinção do cruzeiro;
- Instituição de nova moeda – o cruzado;
- Alteração de todo o sistema monetário brasileiro e congelamento dos preços por um ano;
- Substituição de OTN por ORTN.

As aplicações financeiras, melhor dizendo, a ciranda financeira, era a tônica da economia brasileira, então. Quem tinha algum dinheiro, aplicava-o imediatamente no que fosse possível e a seu alcance, uma vez que a aplicação era muito mais “rentável” que o investimento em alguma atividade produtiva. Embora o ganho fosse fictício, fruto de uma inflação galopante, ainda assim era melhor, pois se ganhava ficando em casa, sem nenhum risco

Com o Plano, o governo pretendeu, por meio de decreto, que a inflação permanecesse no nível ZERO. As aplicações passaram a render apenas juros de 0,5% ao mês. Surgiu, então, a nova mania nacional:

⁴ Dados publicados pela Revista PEGN – Pequenas Empresas Grandes Negócios – Edição Especial, Censo Franchising, 1990.

aplicar em pequenas empresas a poupança formada. Assim, de alguma forma, tentava-se suprir aquele ganho fácil, fruto de uma inflação galopante, à beira de uma hiperinflação.

Aplicar pequenos recursos em atividade já vitoriosa era, como o é ainda, o melhor caminho. Embora a evolução apresente esta característica ascendente, registra-se a afoiteza de alguns empresários que ficaram pelo caminho. Este é um ponto que deve ser considerado por todos aqueles que esperam da franquia apenas resultados positivos: muitas vezes isso não acontece.

A propósito, Bernard (1993:17) escreve: “pouco tem sido, no entanto, o espaço concedido ao aprofundamento das questões de ordem estratégica e menor ainda aos aspectos de ordem econômico-financeira, integrantes fundamentais deste raciocínio. A importância destes aspectos adquire um alcance ainda maior quando se concebe a aplicação da técnica do *franchising* em um ambiente dotado de estrutura econômico-social-empresarial tão diversa da americana, como é a brasileira”.

Enfatizar e integrar os diversos aspectos econômico-financeiros é tarefa ainda inédita no Brasil, o que explica parcialmente os significativos sucessos de marketing, financeiramente deploráveis, ocorridos nas redes pioneiras do sistema no Brasil.

Muitos são os benefícios e perigosa é a situação para as empresas que não visualizam tal raciocínio estratégico, pois não apenas é possível, como bastante comum, um negócio ser estruturado do ponto de vista jurídico, mercadológico e de recursos humanos, sem possuir, simultaneamente, uma rentabilidade atraente ou sem gerar uma alavancagem capaz de viabilizar o crescimento da empresa no ritmo necessário. Estes eventos potenciais são tão cruciais que podem colocar em risco a própria sobrevivência da empresa.

3.6.2 Sistema de Franquias

Franquia Empresarial, Franchising ou Sistema de Franquia: "Sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também o direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócios ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício" (Simão Filho, 2000).

São conhecidos, em língua inglesa, diversos vocábulos com a mesma raiz *franch*: "franchise", "franchisor", "franchisee" e "franchising". Todos eles se aproximam, dentro da mesma categoria.

O francês medieval criou o "franc", donde o verbo "francher", com o sentido de outorga de um privilégio, de uma autorização, o abandono de uma servidão.

Para o significado contemporâneo, como se utiliza, no mundo negocial, cada vocábulo deve ser focado, com exatidão, sendo que se rejeita a expressão neológica de franquía para emprestar o mesmo senso. Ainda porque franquía só mostra a atividade, necessitando-se outros neologismos para os intérpretes do negócio jurídico.

Franchising – participio presente – é o complexo de atividades destinado a desencadear processos de venda e distribuição em escala.

Franchise – substantivo – é o acordo (contrato) celebrado entre as partes para explorar a atividade de concessão (*franchise agreement*).

Franchisor – substantivo – é o empresário ou a empresa que desenvolve um produto (vários produtos), protege-o(os) legalmente, projeta, programa e controla técnicos de *marketing*, escolhe seus distribuidores e lhes outorga a concessão.

Franchisee – substantivo – é o empresário ou a empresa que desencadeia no mercado todo o complexo de informações recebidas do *franchisor*, na sua atividade de venda e de distribuição em escala.

Master Franquia - termo utilizado para designar a concessão do direito de exploração de um conceito de negócio, em determinado território, pelo *master* franqueado ou por terceiros por este nomeado.

Franqueador - pessoa jurídica detentora dos direitos de uso e exploração de um conceito de negócio e das marcas comerciais que o identificam.

Franqueado - pessoa física ou jurídica a quem é outorgado o direito de uso e exploração do conceito de negócio e demais direitos concernentes a um determinado Sistema de Franquia.

Prestador de Serviço do Sistema de Franquia - pessoa física ou jurídica que, sem vínculo empregatício com o Franqueador ou com o Franqueado, presta serviços relacionados ao *Franchising* (tais como arquitetos, advogados, engenheiros, consultores, provedores).

Tecnologia ou *Know-how* - conjunto de conhecimentos industriais, comerciais ou administrativos desenvolvidos ou adquiridos pelo Franqueador, quer em decorrência da sua experiência e pesquisa, quer por transferência de terceiros.

Circular de Oferta de Franquia (C.O.F.): documento elaborado pelo Franqueador segundo as exigências legais, que deve ser entregue ao candidato a Franqueado, visando informá-lo a respeito dos aspectos mais relevantes da Franquia que pretenda adquirir (art. 3º da Lei 8955/94).

Selo de Qualidade ABF: distinção outorgada pela Associação Brasileira de Franchising aos Franqueadores que atendam às exigências legais concernentes ao Sistema de Franquia, às disposições do Código de Auto Regulamentação da ABF, assim como aos que preencham os requisitos estabelecidos pela Comissão de Ética, conforme Manual de Outorga do Selo de Qualidade.

Segundo a ABF – Associação Brasileira de Franchising, a palavra franquia, de origem francesa, significa “um privilégio de liberdade”,

conceito que evolui através dos tempos e adquiriu novas características – sem perder sua conotação inicial.

O jornalista econômico, Joelmir Betting, esclarece que existem mais de 600 mil franqueados em todo o mundo, sendo quase 30 mil no Brasil. Isso significa dizer que 5% das franquias mundiais estão no Brasil, um número bastante expressivo. O setor de franquias cresce no país em torno de 20% ao ano, ou seja, dobra de tamanho a cada 4 ou 5 anos. Para Betting, o volume de faturamento total do setor é de US\$ 12 bilhões ao ano e a taxa de mortalidade das empresas é muito menor que as demais (3% contra 75%, ainda segundo Betting). Segundo a ABF, este foi o setor que mais cresceu nos últimos anos (20% ao ano), fazendo do Brasil, hoje, o 3º maior país franqueador do mundo, atrás apenas dos Estados Unidos e do Japão e superando o Canadá e a Alemanha.

Pesquisa elaborada pelo Instituto Gallup, publicada no *The Business Journal*, mostrou, em 1999, que 9 entre 10 proprietários de franquias dos Estados Unidos são bem sucedidos em seu negócio.⁵

O *franchising* vem sendo utilizado como mecanismo de aproveitamento de mão de obra e ajuste de economias atualizadas em países cuja instabilidade sócio-política obrigou à privatização de empresas estatais ou nos casos em que crises econômicas exigiam enxugamento dos recursos humanos na iniciativa privada, auxiliando na expansão de empreendimentos de sucessos já consagrados. Quanto mais bem organizada for a empresa franqueadora, melhor e mais fácil será a implementação desse mesmo sistema nas unidades franqueadas. “*Franchising*, ato de franquear ou franqueamento. Franqueado é aquele que outorga, ou que concede o direito de uso de sua marca a outrem. O franqueado é aquele que recebe a outorga, licença ou concessão do direito de uso da marca” (Cintra Leite, 1991).

Franquia é o sistema como um todo, forma de chamar um sistema de distribuição avançado; atrai o empresário que deseja promover a expansão de seus negócios rapidamente, sem precisar investir muito. Por

⁵ Fonte: www.abf.com.br

outro lado, seduz todo aquele que sonha em ter seu próprio negócio, com a segurança e vantagens de uma marca com o sucesso já comprovado.

Em 1994 havia, na Europa, 3.027 empresas franqueadoras, com 120 mil franqueados, empregando cerca de 900 mil pessoas. Em 1997, este número passou para 3.700 franqueadores e 140 mil franqueados, gerando mais de 1,2 milhões de empregos. Foram criados, em apenas 3 anos, 300 mil novos postos de trabalho. (European Franchising Statistics, University of Westminster).

Segundo a Fédération Française de la Franchise (Federação Francesa de Franquias), as franquias respondem por 6% do total de vendas a varejo e serviço na França.⁶ Ainda de acordo com a ABF, recente matéria publicada no World Franchise & Business Report, as franquias respondem por US\$ 34 em cada US\$ 100 gerados pelas vendas domésticas no varejo nos Estados Unidos.

Leonard Swartz, da Arthur Andersen Consulting, afirma que as franquias estão sendo vistas como um método alternativo de distribuição e ampliação de mercados, que envolve menores custos de financiamento e riscos mais previsíveis.⁷

Concluindo, *Franchising* é uma estratégia para a distribuição e comercialização de produtos e serviços. É um método seguro e eficaz para as empresas que desejam ampliar suas operações com baixo investimento, representando, por outro lado, uma grande oportunidade para quem quer ser dono do próprio negócio.

⁶ Fonte: www.abf.com.br

⁷ Fonte: www.franchising.org

3.7 COMÉRCIO ELETRÔNICO

O comércio eletrônico (CE) identifica o uso intensivo de Tecnologia de Informação na mediação das relações entre consumidores e fornecedores.

Albertin (1999:23) definiu que CE

“é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e informação, atendendo aos objetivos de negócios. Os processos podem ser realizados de forma completa ou parcial, incluindo as transações negócio-a-negócio, negócio-a-consumidor e intra-organizacional, numa infra-estrutura predominantemente pública e de fácil e livre acesso e baixo custo”.

Cameron (1997:31) define comércio eletrônico “como qualquer negócio transacionado eletronicamente, em que essas transações ocorrem entre dois parceiros de negócio ou entre um negócio e seus clientes”.

Segundo Kalakota e Whinston (1997:18), o CE pode ser definido:

“como sendo a compra e a venda de informações, produtos e serviços através de redes de computadores e que as empresas devem buscar o estabelecimento de conexões eletrônicas com clientes, fornecedores, distribuidores, grupos de indústria e mesmo com concorrentes, para incrementar a eficiência das comunicações de negócio, para expandir a participação no mercado, e manter a viabilidade de longo prazo no ambiente de negócio de hoje”.

Na concepção de Albertin (1999:15):

“O comércio eletrônico é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo aos objetivos de negócio. Os processos podem ser realizados de forma completa ou parcial, incluindo transações negócio-a-negócio, negócio-a-consumidor e intra-organizacional, numa infra-estrutura predominantemente pública de fácil e livre acesso. O comércio eletrônico reconhece-se como sendo o próprio uso intensivo de tecnologia na intervenção das relações entre consumidores e fornecedores”.

Por sua vez, de acordo com Tadeu Cruz (1998:10): “A tecnologia de *e-business* como conhecido este tipo de comércio na Internet, possibilita conectar uma empresa fazendo uso da Tecnologia de Informação existente diretamente aos seus clientes, funcionários, fornecedores e parceiros, transformando-os numa grande e única comunidade de negócios”.

Segundo Louis W. Gerster, presidente do conselho e CEO da IBM, o conceito de *e-business* inclui a possibilidade de operacionalizar, além do comércio eletrônico, quaisquer outros tipos de transações: entre funcionários dentro de uma empresa, entre uma empresa e seus fornecedores e distribuidores, entre médicos e pacientes, governos, professores e alunos e até entre a comunidade e seus políticos” (Tadeu Cruz, 1998:10).

Desta forma, também se pode compreender o comércio eletrônico sob diferentes perspectivas (Kalakota e Winston, 1997):

- **Comunicações** - o comércio eletrônico é a entrega de informações, produtos/serviços, ou pagamentos por meio de linhas de telefone, redes de computadores ou qualquer outro meio eletrônico.
- **Processo de Negócio** - é a aplicação de tecnologia para a automação de transações de negócio e fluxos de dados.
- **Serviço** - trata-se de uma ferramenta que endereça o desejo das empresas, consumidores e gerência para cortar custos de serviços, enquanto melhora a qualidade das mercadorias e aumenta a velocidade da entrega do serviço.
- **On-Line** - o comércio eletrônico provê a capacidade de comprar e vender produtos e informações da Internet e em outros serviços on-line.

O Comércio Eletrônico é "a capacidade de realizar transações envolvendo a troca de bens ou serviços, entre duas ou mais partes utilizando ferramentas eletrônicas e tecnologias emergentes".⁸ Compara-se o comércio eletrônico com o comércio tradicional. Algumas vantagens podem ser apontadas, como por exemplo:

- Fornecer ao cliente mais opções de escolha e customização;

⁸ (www.planetcommerce.com.br/comércio).

- Reduzir tempo e custos de buscas, tanto para os clientes quanto para os fornecedores, que de acordo com Fábio Silva (1997:93), tem interesse especial em comprar cada vez mais rápido e baseados em mais e melhores informações. O tempo é valiosíssimo nos dias de hoje, o comércio eletrônico barateia o custo dos negócios porque de um lado aumenta o volume das transações e de outro reduz o tempo em que as mesmas são realizadas (Cavalcanti, 1997:67);
- Amplia as fronteiras e mercados expandindo-os de locais/regionais para nacionais/internacionais. Oferece ainda a possibilidade de alianças estratégicas, eliminando redundâncias e reduzindo esforços. Um bom exemplo disso é a empresa GE, que montou uma *extranet* incluindo 12 grandes compradores e 2.000 fornecedores. Somente a GE comprou 1 bilhão de dólares em mercadorias e serviços em 1997, através desta *extranet*. A companhia poupou 20% em custos do material, porque suas divisões puderam atingir uma ampla base de múltiplos fornecedores, possibilitando-os de realizarem melhores negócios. De uma maneira tradicional *off-line*, estes negócios seriam realizados de uma maneira muito mais incômoda e demandariam muito mais tempo. Os executivos da empresa estimam que nos próximos anos a companhia economizará cerca de 500 milhões de dólares usando a
- Reduz custos envolvidos com transporte, armazenagem e distribuição, bem como em identificar e negociar com potenciais clientes e fornecedores. O marketing eletrônico pode ser até 75% mais barato que o tradicional, para o mesmo montante vendido;
- Melhora a eficiência em atender ao cliente, permitindo um suporte mais dinâmico. A Internet é um meio de pesquisa de informações e de comunicação interativa, mostrando-se como

uma excelente ferramenta mercadológica, pois permite ainda prospectar e avaliar a demanda do cliente.

Na realidade, o comércio eletrônico não demanda nenhum outro tipo de operação diferente do comércio tradicional. No final, tudo se resume em comprar e vender. São os hábitos globais dos consumidores que pressionam as empresas a inovarem continuamente em termos de contato com os clientes, agilizando vendas, realizando uma distribuição mais eficiente e promovendo marketing econômico e interativo. A diferença é que, com o comércio eletrônico, lida-se com *bits* e *bytes*, o que faz com que seja necessário um *software* dirigido ao *e-commerce*. Para estar engajado no comércio eletrônico a companhia precisa desenvolver um *site* que possa disponibilizar informações e produtos aos consumidores, conduzir transações comerciais e prover *feedback* e resultados (McGee e Prusak, 1994).

O comércio ao consumidor seria o que tradicionalmente é chamado de comércio a varejo, onde as companhias oferecem produtos para compra imediata. O *business-to-business* é o comércio envolvendo os atacadistas e transferindo dados eletrônicos, como pagamentos e faturas entre parceiros de negócios. O maior montante (78% do dinheiro das transações via Internet) é movimentado entre empresas justamente porque "é mais fácil sensibilizar o grupo de pessoas formado pelos seus parceiros de negócios, que sensibilizar uma multidão de consumidores dispersos pela rede" afirma Rugiero, da Scopus (empresa especializada em *E-commerce*), salientando que, neste caso, a inércia é muito menor (Lopes, 1998:94).

4 METODOLOGIA DO TRABALHO

A primeira etapa do trabalho foi de pesquisa bibliográfica, que segundo (Gil, 1991), é quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet, para poder analisar a situação da empresa, utilizou-se consulta documental, registros existentes na empresa, entrevistas com gerentes e responsáveis pelo processo de criação e desenvolvimento das lojas e franquias da *Portobello Shop*.

Neste trabalho, o método de abordagem utilizado foi o qualitativo. Este método constitui-se em importante contribuição quando se deseja estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas relações sociais. Segundo Minayo (2000, p.21), a pesquisa qualitativa:

“(...) se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”.

Em uma pesquisa qualitativa, os resultados obtidos não podem ser quantificados ou passar por uma análise quantitativa. Através da pesquisa qualitativa, serão extraídos resultados como opiniões, atitudes, sentimentos e expectativas; itens que não podem ser quantificados por serem diferentes de pessoa para pessoa. O que se descobre é uma linha de conduta/opinião dos entrevistados.

Desse modo, os dados foram obtidos por meio de conversas informais junto à Diretoria e Gerência do Grupo *Portobello* e a funcionários da *Portobello Shop*. A coleta de informações foi feita com base no material e documentos cedidos pela empresa.

O método qualitativo foi escolhido como referencial teórico por oferecer maior aproximação entre o pesquisador e o entrevistado. As informações obtidas

são mais detalhadas, o que, conseqüentemente, ocasiona maior validade da pesquisa.

Este estudo caracteriza-se, ainda, como pesquisa com o método de procedimento do tipo estudo de caso. De acordo com Bruyne *et al.* (1977, p.224), o estudo de caso é "(...) uma análise intensiva, empreendida numa única ou em algumas organizações reais (...) e reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade de uma situação".

O método estudo de caso foi empregado num estudo exploratório-descritivo, visto que se pretendeu obter informações e conhecer este fenômeno através da exploração, para, assim, descrever a realidade, analisando-se uma única organização. Godoy (1995:25) esclarece que, quando se adotar um enfoque exploratório-descritivo, deve-se estar aberto às descobertas. "Mesmo que inicie o trabalho a partir de algum esquema teórico, deverá se manter alerta aos novos elementos ou dimensões que poderão surgir no decorrer do trabalho".

Do ponto de vista de Gil (1991), a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento.

Buscou-se também informações em revistas e *sites* especializadas em varejo, distribuição e cerâmica, tais como: Varejo e Tecnologia, Revista Distribuição, www.varejo.com.br, www.abf.com.br, www.portobello.com.br, ANFACER (Associação Nacional dos Fabricantes Cerâmicos).

O período de abrangência da coleta de dados desta pesquisa correspondeu aos meses de junho de 2001 a outubro de 2002, focalizando-se a realidade atual. A população foi composta pelas pessoas envolvidas direta ou indiretamente no processo de planejamento, desenvolvimento e acompanhamento das lojas *Portobello Shop*. Numa busca qualitativa leva-se em conta o aprofundamento e a abrangência da compreensão dos fenômenos.

No que diz respeito às limitações desta pesquisa constatou-se que a escassez de teoria na área foi uma barreira que dificultou, em alguns momentos,

a elaboração da teoria da pesquisa. Considerou-se também a escolha pelo estudo de caso um fator limitante para a pesquisa, uma vez que as informações colhidas e os resultados de pesquisa não puderam ser generalizáveis, apesar de servirem para a transferibilidade e comparação com futuros dados de semelhantes pesquisas.

5 DESENVOLVIMENTO

5.1 MERCADO CERÂMICO, CERÂMICA PORTOBELLO E PORTOBELLO SHOP

Conforme dados da ANFACER, o Brasil é o terceiro maior produtor e exportador de cerâmica do mundo. No ano de 2000, o País produziu 453 milhões metros quadrados de revestimentos cerâmicos, correspondendo a um crescimento de 6% sobre a produção do ano anterior. Do total produzido, foram comercializados 393 milhões de metros quadrados (+ 2,6%). As exportações para 130 países totalizaram US\$ 182 milhões, correspondendo a um crescimento de 11,5% sobre o ano anterior. No mercado interno, as vendas atingiram o valor de R\$ 2,2 bilhões.

A Portobello está instalada em Tijucas, Santa Catarina, próxima às jazidas de matérias-primas. O escoamento da sua produção para todo o País e para o exterior é facilitado pela sua localização estratégica, próxima a portos e rodovias estratégicas. Sua área fabril é constituída por 8 (oito) fábricas, em uma área total de 500 mil metros quadrados, com área construída de 205 mil metros quadrados. Os equipamentos são, na sua maioria, importados da Itália. A capacidade de produção da empresa é de 22,0 milhões de metros quadrados por ano de revestimentos cerâmicos, 13 milhões de peças especiais decoradas e 12 mil toneladas por ano de rejuntas coloridos e argamassas especiais. A fábrica de porcelanato produz atualmente 3,6 milhões de metros quadrados ano de um produto de alto nível e valor no mercado, do qual a empresa foi a pioneira na comercialização no Brasil.

A Portobello está entre os maiores fabricantes do mundo de revestimentos cerâmicos para pisos, paredes, revestimento externo e peças especiais. Todo o processo de produção da empresa é certificado pela ISO 9002.

A empresa pretende ser reconhecida como líder brasileira em soluções inovadoras e em excelência comercial, nos segmentos de revestimentos cerâmicos e porcelânicos e serviços associados.

A comercialização de revestimentos Portobello, distribuída 70% no mercado interno e 30% na exportação, atingiu, em 2001, o total de 19,3 milhões

de m², crescendo 18% em relação ao ano anterior e constituindo novo recorde para a empresa. O volume de vendas no mercado interno aumentou 15%, enquanto os concorrentes, em conjunto, reduziram cerca de 3%, segundo dados da ANFACER. O crescimento do volume exportado foi de 24%, enquanto os concorrentes reduziram as suas vendas externas em cerca de 8%, segundo a mesma fonte. Em termos de volume, as vendas realizadas pela Portobello correspondem a uma participação de 11% no mercado interno e de 16% nas exportações. Como os preços da empresa são superiores à média dos concorrentes brasileiros, a participação da Portobello, em termos de valor, foi de cerca de 15% no mercado interno e de 18% na exportação, contra 9% e 14%, respectivamente, no ano anterior.

A empresa exporta os seus produtos para mais de 65 países. Para dar suporte às vendas externas, a empresa possui unidades de negócios nos Estados Unidos, além de escritórios na Bolívia, Paraguai, Argentina, Chile e Uruguai. Os principais compradores internacionais são os Estados Unidos, Canadá, Caribe e América do Sul. Em 2001, a Portobello obteve um faturamento acima de 30 milhões de dólares no mercado externo.

A Portobello América Inc., situada nos Estados Unidos, com cinco depósitos regionais, consolidou recentemente uma parceria com a empresa americana DALTILE, que é uma das líderes na América do Norte e uma das maiores empresas de cerâmica do mundo. A Portobello América Inc. já é a quinta maior empresa estrangeira de distribuição de revestimentos cerâmicos no mercado americano.

Recentemente, a empresa fechou um contrato para o fornecimento de 50 mil metros quadrados de produto para uma importante rede de hotéis na Disney, em Orlando (Flórida). O diferencial desta operação é que os produtos foram desenvolvidos especialmente para atender o empreendimento que está construindo um *Resort* cinco estrelas. Para esta operação foram especificados o tamanho, cor e decoração de peças especiais.

O mercado brasileiro de lojas de material de construção está iniciando o processo de diversificação de canais de venda e distribuição seguindo uma tendência mundial de especialização e segmentação de consumidores, influenciada pela entrada de empresas multinacionais no

mercado. Para a Cerâmica Portobello, os canais de distribuição do mercado cerâmico varejista estão dividido em três principais categorias:

1) *Home Centers*:

Lojas que possuem um amplo portfólio de produtos desde pisos e revestimentos, louças e metais, madeiras, decoração e até jardinagem, alcançando de 30.000 a 60.000 itens. Os tamanhos das lojas variam de 5.000 m² a 17.000 metros quadrados, geralmente localizadas em cidades de grande fluxo de veículos. A maior parte do estoque está nas próprias lojas e o atendimento é direcionado para auto-serviço. O perfil do cliente é o consumidor final, o pequeno empreiteiro apresentando um alto volume e clientes com baixa taxa de conversão. Os principais diferenciais competitivos são o baixo custo, largura de portfólio e entrega imediata.

2) Lojas de Material de Construção:

Possuem um *mix* de produtos bem mais reduzido que os *Home Centers*. São lojas de 600 a 1500 metros quadrados, geralmente localizados em bairros de grandes cidades, cidades de menor porte e do interior, direcionando o atendimento para o balcão e com estoque no depósito da loja, permitindo também a pronta entrega.

3) Lojas Especializadas:

São lojas com um *mix* de produtos focado em acabamento, com menor largura de *portfólio* e maior profundidade, com áreas que variam de 200 a 600 metros quadrados. Estão localizadas em cidades de porte médio e grande, em bairros de alto poder aquisitivo e próximas de lojas do mesmo segmento (acabamento e decoração). O atendimento é um dos principais diferenciais possuindo vendedores com excelente formação para atender um consumidor com maior poder aquisitivo e mais exigente, quase sempre acompanhado por um arquiteto que

possui conhecimentos de tendências de *design*, cores etc. Este tipo de loja não possui estoques para pronta entrega, apresentando um baixo volume de clientes com alta taxa de conversão e um *ticket* médio alto, ou seja, poucos clientes freqüentam a loja, mas os que freqüentam compram produtos mais caros. A loja possui uma exposição diferenciada com um *layout* mais elaborado, boa programação visual, ar condicionado, etc.

Algumas tendências do varejo de material de construção no Brasil nos próximos anos, segundo o Diretor da Portobello, são:

- **Entrada de grupos estrangeiros:** Com a globalização e abertura dos mercados é uma tendência natural que grandes grupos estrangeiros busquem entrar no mercado brasileiro através de aquisições e *joint-ventures*;
- **Especialização no produto:** Cada vez mais as empresas precisam especializar-se na qualidade de seus produtos para oferecerem produtos competitivos ao mercado;
- **Profissionalização Crescente:** É necessário profissionalizar a equipe para prestar um bom serviço e atendimento aos clientes;
- **Maior exigência de nível de serviços:** Os clientes cada vez mais exigem produtos e serviços de melhor qualidade;
- **Estoques menores:** Com as novas tecnologias é uma tendência natural que as empresas passem a trabalhar com um estoque cada vez menores procurando reduzir seus custos;
- **Gestão de estoques pelo fornecedor:** A Internet já está facilitando para muitas empresas o processo de gestão de estoques que pode ser feito pelo próprio fornecedor. Muitas empresas de softwares estão se especializando na cadeia de suprimentos, ou, "supply chain management" possibilitando

ao fornecedor acessar diretamente o estoque das empresas e colocarem seus produtos conforme as necessidades;

- Continuidade no fornecimento: A importância cada vez maior de fornecedores que trabalhem de acordo com as normas e exigências da empresa;
- Cumprimento de prazos. As empresas devem se aperfeiçoar nos processos de distribuição e logística para cumprirem seus prazos de entrega.

5.2 MUDANÇAS NO SISTEMA DE DISTRIBUIÇÃO

Drucker (1992) ressalta que:

“o desafio para a corporação é aprender a ser competitiva, a despeito de ser grande. Isso significa tornar-se voltada para o mercado. Significa embutir no sistema da empresa, um abandono organizado dos produtos e tecnologias de ontem. Significa organizar a empresa inteira ao redor da inovação. As grandes empresas terão que se tornar, não só melhores, mas diferentes. A sinergia está fora. Quanto mais claramente uma empresa se concentra em uma gama de produtos ou em um mercado, melhores deverão ser os seus resultados”.

Antecipando-se às novas tendências, a Portobello percebeu que seria necessário mudar o foco e a estratégia de suas vendas. Era necessário mudar, para que seus produtos tivessem um maior valor agregado e, para isso, deveriam ser oferecidos ao mercado de forma diferenciada. Dentro das lojas de material de construção, o seu produto era apenas mais um entre os mais de mil produtos oferecidos, não chegando nunca a ter um destaque diferenciado.

Consciente dessa realidade, a Portobello empenhou-se em estruturar um novo sistema de planejamento mercadológico, que a levou a optar pela constituição de uma rede de franquias, destinada a trabalhar com lojas especializadas na venda de seus produtos (mono-canal).

Estudada a experiência internacional e auscultado o mercado doméstico, foi possível identificar as novas demandas e oportunidades

que estavam surgindo no País, principalmente de uma classe de clientes que estava disposta a premiar um serviço muito mais qualificado do que o até então prestado aos consumidores de revestimento cerâmico.

A rede de franquias *Portobello Shop* nasceu da visão de que era preciso mudar e, mais do que isso, inovar, para permanecer na liderança. A rede se caracteriza por franquia de produto. Refere-se à produção e ou comercialização de bens produzidos pelo próprio Franqueador (*Portobello*). Assim, as lojas franqueadas comercializam exclusivamente em seu ponto de venda produtos da marca *Portobello*.

Com o surgimento da *Portobello Shop*, a empresa precisou rever todo seu processo de logística e distribuição. Antes, as vendas eram feitas através de três canais:

- a) Revenda;
- b) Engenharia; e
- c) Exportação,

aos quais foi adicionado, então, mais um canal, o quarto, constituído pelas Lojas Especializadas, franqueadas pela empresa para a venda exclusiva de produtos *Portobello*.

Em sua estratégia, a *Portobello* aplicou a teoria de Louis W. Stern (1999), especialista em varejo, segundo o qual alguns pontos vitais precisam ser revistos para tornar a mudança no sistema de distribuição positiva:

1. "Vender a idéia a toda companhia: Além da alta administração, todas as funções e níveis relevantes precisam participar e ter voz no processo". Foi o que aconteceu, durante muito tempo o projeto foi debatido internamente, até que foi considerado maduro para ser implementado.
2. "Procurar um defensor da causa para lidar com o processo de mudança: ter uma pessoa para, além de defender, gerenciar o processo". O próprio Presidente da empresa conduziu o

processo desde o seu início e motivou os demais diretores e lideranças a apoiá-lo.

3. "Descobrir o grupo responsável pelos sistemas de distribuição: integrar os departamentos de vendas e *marketing* e formar um comitê gestor do processo". Foi montada uma força - tarefa, com participantes externos e internos, que teve essa responsabilidade.
4. "Paciência e Persistência: mudanças sempre provocam comoção e insatisfação". As resistências eram esperadas e foram bem administradas.
5. "Estar sempre em contato com o Mercado e o Consumidor ". Não se descuidou em nenhum momento de manter o mercado e os consumidores informados do processo.

O autor sugere um processo de oito etapas para montar o melhor sistema possível de distribuição para a Era da Globalização. São elas:

1. Análise do usuário final e definição do sistema de distribuição ideal.
2. Análise das limitações e definição do sistema "amarrado pela gerência".
3. Análise da concorrência e compreensão do sistema existente.
4. Análise de diferenças e semelhanças entre os sistemas definidos.
5. Debate com os executivos para eliminar as diferenças.
6. Estabelecimento das alternativas estratégicas de distribuição.
7. Definição da estratégia ótima de distribuição e de seus requisitos.
8. Projeção dos canais do novo sistema.

Esse processo foi observado pela empresa, o que ajudou na superação dos problemas e, sobretudo, na redução dos conflitos, que ainda assim existiram, com o canal tradicional de revenda.

O projeto prosseguiu, face à percepção da empresa de que os canais de distribuição devem ser utilizados como fonte de vantagem competitiva e que os serviços devem ser personalizados para atender às necessidades específicas de cada grupo de clientes.

Nesse contexto, a logística orientada para o cliente permite conquistar vantagens competitivas, concentrando o foco cuidadosamente na proposta de agregação de valor e cultivando relacionamentos lucrativos com o cliente. Assim, a logística passa da simples diferenciação de produtos para a diferenciação de serviços. A capacidade de oferecer um canal de distribuição específico para o cliente constitui fator de sucesso essencial para os prestadores de serviço. O foco deixou de ser o produto e passou a ser o cliente.

A abordagem de serviço centrada no cliente incorpora três elementos estratégicos. Em primeiro lugar, concentra-se nos clientes mais sofisticados, que requerem um serviço melhor e oferecem, em contrapartida, maior margem de lucro. Em segundo lugar, deve-se entender as necessidades dos clientes do ponto de vista logístico e elaborar uma cadeia de suprimentos feita sob medida, totalmente concebida para atender a essas necessidades. Em terceiro lugar, criar um novo conceito e um novo canal de distribuição de suas mercadorias. Em razão do baixo custo de estoque e entrega, da diminuição do ciclo de produto, dos relacionamentos diretos com o cliente e do uso estratégico da Logística Orientada para o Cliente, as empresas capacitam-se a alcançar um crescimento rápido, diferenciado e lucrativo.

Pode-se, portanto, assinalar que a logística voltada para o cliente é um elemento-chave no sucesso dos negócios, pois transforma aspectos fundamentais da concorrência, como preço e características do produto, em excelência de serviço e valor para o cliente.

5.3 A LOJA PORTOBELLO SHOP

Embora cada empreendimento apresente características únicas, todos concordam que um sistema de franquia está embasado em um conceito de unidade e em um trabalho de parceria. Por maior que seja a rede de franquias, cada unidade constitui-se em um pequeno negócio, onde a equipe é enxuta e o proprietário acaba exercendo vários papéis.

O Franqueador possui seus próprios objetivos, que incluem fortalecer a imagem da marca, conquistar novos mercados, ampliar a margem de lucro, investir em novos produtos e serviços e ter um maior controle sobre a comercialização e distribuição.

O sistema de franquias é um excelente instrumento para o detentor da marca testar novos produtos, serviços e ouvir a opinião dos diversos públicos-alvos. O Franqueador pode detectar brechas de mercado, recomendar alterações e inovações, colocando junto ao cliente em pequena escala novas propostas. O custo é muito mais baixo, o controle imediato, direto e muito maior. Antecipam-se, assim, expectativas e ações da concorrência, evitando estratégias de larga escala que eventualmente poderiam dar errado.

A Portobello decidiu criar a rede de franquias quando percebeu que não conseguiria vender os seus produtos de alto nível nas lojas tradicionais de material de construção. "Nossos produtos nobres não tinham saída nos pontos de vendas em que estávamos acostumados a trabalhar", afirmou o ex-diretor de *franchising* da Portobello, Carlos Santos. De acordo com Santos, apenas os modelos mais populares e de menor valor tinham saída nas lojas de construção, o que forçou a Portobello a criar um canal exclusivo de venda dos seus produtos de alto padrão e preço mais elevado. A idéia foi seguir os padrões de empresas internacionais, que possuem lojas de revestimento cerâmico, especializadas e segmentadas. Dessa idéia nasceu a *Portobello Shop*, um conceito novo e totalmente diferenciado no Brasil e que vem conquistando franqueados com facilidade.

À medida que os mercados tornam-se mais globalizados, as disputas tornam-se mundiais e as mudanças são constantes, as empresas devem buscar

novas formas de negócios para continuar na disputa pela preferência dos consumidores, que estão cada vez mais exigentes.

Daí o projeto de desenvolvimento de uma rede de lojas franqueadas, especializadas em revestimento cerâmico diferenciado, que oferecem uma nova opção ao consumidor, possibilitando a venda de produtos com o maior grau de personalização possível. O canal *Portobello Shop* passou a ser responsável pelo escoamento da parte nobre dos produtos da empresa, os quais, que por serem de custo mais elevado, sempre tiveram dificuldades em serem comercializados no mercado de varejo tradicional.

A Portobello pesquisou no mercado internacional “cases” de sucesso, como é o caso da Interceramic, no México, da Inax, no Japão, da Daltile, nos Estados Unidos, e da Porcelanosa, na Espanha. Segundo Kotler (1993), há dois tipos de empresas: as que mudam e as que desaparecem. A Portobello mudou!

A empresa iniciou seu relacionamento direto com o consumidor, no final de 1993, quando abriu o seu primeiro *show-room*, em Florianópolis, Santa Catarina. Nos anos seguintes, foram implantados mais 21 *show-rooms* nas principais cidades brasileiras. Até 1997 esses *show-rooms* serviram como uma ferramenta valiosa de *marketing*, fornecendo informações importantes sobre o perfil, as necessidades e as expectativas do consumidor em relação aos produtos e serviços oferecidos pela empresa.

Ao longo desse período, foi sendo desenvolvido o projeto de lojas especializadas em revestimento cerâmicos, com um enfoque principal no atendimento e serviços diferenciados. Esse conceito de lojas especializadas é pioneiro no Brasil; porém, vem tendo muito sucesso nos Estados Unidos, México, Europa e Japão.

As franquias são, geralmente, melhor gerenciadas do que as filiais comuns de empresas. O franqueado, por ter seu capital em risco, está mais motivado e preocupado com o negócio. Na maioria das vezes, é exigência do Franqueador a presença do dono (Franqueado) nas operações da franquia.

Para o Franqueador, pode-se destacar dois benefícios principais:

- Menor necessidade de capital, porque os franqueados entram com parte relevante dos investimentos; e
- A parceria com o franqueado envolve um comprometimento com o sucesso da empresa inteira.

A *Portobello Shop* representa um novo conceito em lojas de revestimentos cerâmicos. O maior diferencial está na prestação de serviços que proporcionam um atendimento exclusivo e qualificado, com soluções em revestimentos cerâmicos, comercializando exclusivamente os produtos da empresa franqueadora.

As lojas *Portobello Shop* não possuem vendedores, mas consultores especializados em decoração de ambientes e revestimentos cerâmicos, integrando a tecnologia de *design* com a necessidade do cliente.

As novas tecnologias e produtos desenvolvidos são disponibilizados, conforme a sua característica, para a Rede de Franquia ou para os demais canais, dependendo do nível de diferenciação que os distingue. Os produtos são diferenciados para evitar competição da rede com o canal tradicional de revenda, constituído basicamente pelas lojas de material de construção.

O conceito de oferecer aos clientes soluções personalizadas com um atendimento diferenciado possui o objetivo de divulgar a importância dos ambientes na qualidade de vida dos clientes.

O sistema de franquia *Portobello Shop* é administrado por executivos qualificados e integrados com o segmento de prestação de serviços no varejo, objetivando proporcionar aos franqueados uma superior qualidade no atendimento e no suporte empresarial.

Os tamanhos de lojas são determinados a partir da análise minuciosa de vários aspectos mercadológicos (localização, potencial de consumo, etc.) e do perfil do franqueado. Os formatos básicos são:

- Loja Tipo C – Pequena
 - Área de Exposição: 180 m²
 - Venda em m²: 5.000 m²
 - Receita Líquida Mensal: R\$ 113.000,00
 - Investimento Total: R\$ 158.282,00
- Loja Tipo B – Média
 - Área de Exposição: 300 m²
 - Venda em m²: 8.000 m²
 - Receita Líquida Mensal: R\$ 180.000,00
 - Investimento Total: R\$ 230.000,00
- Loja Tipo A – Grande
 - Área de Exposição: + de 400 m²
 - Venda em m²: acima de 11.000 m²
 - Receita Líquida Mensal: em média R\$ 280.000,00
 - Investimento Total: R\$ 300.000,00

5.3.1 A Marca Portobello Shop

Estudos demonstram que as características do produto considerado “ideal” pelos consumidores de uma determinada categoria correspondem muito de perto à imagem e às características intrínsecas da marca líder dessa categoria.

De acordo com Arker (1998), a guerra de *marketing* será uma guerra de marcas, uma competição de domínio de marca. Os negócios e os investidores reconhecerão as marcas como os mais valiosos ativos da empresa. Será mais importante dominar mercados do que possuir fábricas, e a única forma de dominar mercados é possuir marcas dominantes.

A Cerâmica Portobello tem como um dos objetivos de fortalecimento de sua marca utilizar o nome Portobello em sua cadeia de franquias Portobello Shop

como estratégia para divulgar e fortalecer seu nome junto aos novos mercados e consumidores.

“O produto é algo que é feito na fábrica; a marca é algo que é comprado pelo consumidor. O produto pode ser copiado pelo concorrente; a marca é única. O produto pode ficar ultrapassado rapidamente, a marca bem sucedida é eterna” (Stephen King, Grupo WPP-Londres). Uma marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege, tanto o consumidor quanto o fabricante, dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos.

É muito mais barato para a empresa manter os consumidores existentes leais à marca do que buscar novos, o que reduz os custos de *marketing* do negócio. Mantendo os consumidores fiéis, a concorrência terá maior dificuldade em atraí-los para si. A forte lealdade a uma marca traz para a empresa uma maior exposição, porque as lojas acabam dando uma localização especial aos seus produtos.

O conhecimento da marca é a capacidade que um comprador potencial tem de reconhecer ou de se recordar de uma marca como integrante de uma certa categoria de produtos.

O valor de uma empresa está diretamente relacionado ao retorno de investimento que ela pode proporcionar ao longo do tempo.

A utilização do nome *Portobello Shop* nas franquias das lojas especializadas é para facilitar o processo de assimilação por parte do consumidor. Se fosse criada uma nova marca teria que ser feito um trabalho de *marketing* para fortalecer a marca e seu conceito. A *Portobello*, hoje, é uma marca conhecida mundialmente, assim é muito mais fácil sua penetração no mercado. As empresas de sucesso antes de venderem seus produtos, vendem suas marcas.

5.3.2 Estratégia de Mercado da *Portobello Shop*

O objetivo da *Portobello Shop* é desenvolver uma rede de 102 lojas no Brasil, nos próximos anos, especializada em revestimento cerâmico e porcelânico, focada nos produtos nobres e diferenciados da empresa. Isto significa atuar num segmento de mercado diferenciado, atingindo pessoas que buscam *design*,

personalização e produtos de qualidade, que valorizam níveis diferenciados de conforto e atendimento.

De acordo com sua estrutura toda loja possui, no mínimo, um arquiteto com objetivo de assessorar o cliente na escolha de sua solução personalizada. As lojas têm também um desenhista que, com auxílio do sistema MINICAD (*Software* para projeção de ambientes), faz a paginação dos ambientes em dimensões reais, utilizando cores referenciais dos produtos.

A Portobello *Shop* não trabalha com estoques nas lojas, mas tem à sua disposição um amplo portfólio de produtos para entrega aos consumidores num prazo de até 5 dias úteis, a partir da encomenda, em qualquer ponto do País (Recentes pesquisas indicam que os consumidores da Portobello *Shop* planejam suas compras e 80% deles considera razoável um prazo de 3 a 5 dias para receberem o produto.) As lojas estão ligadas on-line com a fábrica.

O mercado-alvo da Portobello *Shop* é o consumidor final, tanto aquele que está reformando quanto aquele que está realizando obras novas. Grande parte dos consumidores de revestimentos cerâmicos e porcelânicos Portobello procura uma Loja Portobello *Shop*, acompanhada ou do arquiteto ou do decorador responsável pela obra. E, em menor escala, os pequenos construtores que não conseguem ser atendidos direto pela fábrica.

Com a entrada da Portobello *Shop* no mercado varejista, a Portobello busca:

- Ampliar e fortalecer a imagem da sua marca no mercado brasileiro, potencializando seus diferenciais de produtos e serviços;
- Facilitar o controle sobre o canal de distribuição;
- Proximidade com o cliente.

Estes três pontos puderam ser observados nas entrevistas realizadas com a Gerência e Diretoria do Grupo.

A essência do varejo está justamente na construção dessa relação com o consumidor, que o leva a uma loja e não a outra, mesmo quando seu objetivo final é um só: comprar o que necessita, o que gosta ou o que deseja. No processo de construção de um relacionamento fiel com o varejista, o consumidor mostra a

mesma exigência que tem em relação a um produto ou serviço. Daqui para frente os varejistas deverão se adequar ao modelo de criação de valor para seus clientes, o que implica maximizar benefícios valiosos minimizando custos e adotar um diferencial em relação aos concorrentes.

Como diferenciais competitivos a *Portobello Shop* destaca a localização privilegiada, a exposição e ambientação diferenciada, a logística de entrega e projetos personalizados, portfólio de produtos exclusivos e técnicos em assentamentos diferenciados.

Em franca expansão, a *Portobello Shop* já conta com 66 lojas franqueadas em cinco regiões do Brasil e pretende chegar até 2005 com 100 lojas. No período de julho a dezembro de 1999 a *Portobello Shop* abriu uma loja a cada 140 horas. Esta rapidez e o número de lojas serviu para fortalecer a rede e marcar por definitiva a entrada da *Portobello* no mercado de lojas especializadas.

As 66 lojas da *Portobello Shop* encontram-se distribuídas da seguinte forma:

- Região Sul: Blumenau, Joinville, Florianópolis (duas lojas), Cascavel, Caxias do Sul, Novo Hamburgo, Pelotas, Porto Alegre (três lojas), Santa Maria, Curitiba (três lojas), Londrina e Maringá.
- Região Sudeste: Alphaville, Araraquara, Santo André, Limeira, Santos, São José do Rio Preto, São José dos Campos, São Paulo (seis lojas), Sorocaba, Campinas (duas lojas), Bauru, Piracicaba, Presidente Prudente, Ribeirão Preto, Jundiaí, Belo Horizonte (duas lojas) Juiz de Fora, Uberlândia, Rio de Janeiro (seis lojas), Niterói, Petrópolis e Vitória.
- Região Nordeste: Aracajú, Maceió, Recife, Salvador (duas lojas), Natal, Fortaleza e João Pessoa.
- Região Centro-Oeste: Brasília (duas lojas), Campo Grande e Goiânia.
- Região Norte: Manaus

A rede franqueada *Portobello Shop*, apesar de ter acrescentado, por questões estratégicas, somente duas novas lojas em 2001, aumentou 51% o seu faturamento, registrando novo recorde anual e consolidando-se como uma das maiores redes de material de construção com abrangência nacional. A estrutura comercial para atendimento a esse canal e a logística para entrega dos produtos foram reforçadas em função do aumento da demanda. O ano de 2001 não foi de expansão, mas sim de consolidação das lojas já existentes.

5.3.3 Vantagens do Canal Portobello Shop para Cerâmica Portobello

Pode-se aqui relacionar algumas vantagens que o canal *Portobello Shop* trouxe para a *Portobello*, em comparação com o sistema de distribuição até então existente:

- **Potencializa os diferenciais de produto:** uma vez que os clientes são atendidos por consultores especializados (arquitetos) que dão um atendimento personalizado e técnico aos clientes. O consultor está capacitado para identificar as necessidades do consumidor e, além de oferecer aquilo que o mesmo procura, oferecer novos produtos que podem completar a venda. Em uma loja de material de construção é o próprio consumidor quem escolhe o produto, quase sempre sem a participação e aconselhamento do vendedor.
- **Amplia a sensibilidade do Mercado (contato direto com o consumidor final):** estando em contato direto com o seu cliente a *Portobello* consegue identificar muito mais facilmente suas necessidades e desejos. É muito mais simples levantar o perfil do consumidor dos produtos *Portobello*, pois eles estão diretamente em contato com a Loja.
- **Reforça a imagem da marca Portobello:** a imagem da *Portobello* fica muito mais forte na cabeça das pessoas, pois

com sua localização, atendimento e produtos diferenciados as Lojas da Portobello *Shop* ganharam o status de grife.

- Aumenta a rentabilidade da Cerâmica, em função da diminuição dos custos comerciais.
- Reduz a concentração de vendas da Cerâmica: diminuindo a concentração de vendas dos canais de engenharia e multimarca sobre a Cerâmica;
- Reduz o risco de inadimplência: uma vez que a Cerâmica vende para as lojas (devidamente monitoradas pela franqueadora) e estas vendem ao consumidor final.
- Cria canais de comercialização diferentes para mercados e consumidores diferentes.
- Reduz os investimentos em *merchandising* da Cerâmica: pois cria o ciclo de vida da exposição Portobello *Shop*, que é maior que o tradicional.

5.3.4 Diferenciais Competitivos

Segundo a Portobello *Shop*, estes são alguns diferenciais competitivos que a rede de lojas especializadas possui em relação ao varejo tradicional:

1) Exposição diferenciada - Embora as lojas de material de construção procurem acompanhar as tendências do mercado mundial nos conceitos de atendimento e disposição de produtos, ainda assim se encontram distantes de um atendimento personalizado e técnico. Seja qual for a filosofia de uma loja, a exposição correta e adequada dos produtos, principalmente acabamento, decide a venda e cativa o cliente. O objetivo da Portobello *Shop* é facilitar o ato de compra pelo consumidor leigo, proporcionando uma boa visualização de todos os produtos Portobello, oferecendo sugestões de combinações e despertando a vontade de consumir (além da necessidade inicial). Busca com este diferencial uma maior interatividade do cliente com a loja,

expondo os produtos de maneira agradável, ordenada e lógica. Para a *Portobello Shop*, alguns aspectos devem ser levados em conta em uma exposição dos produtos, tais como:

- Ambientações em grande número e priorizadas por ordem de rentabilidade.
- Decoração visando dar uma idéia de como ficariam os produtos aplicados.
- Comunicação visual para facilitar a decisão do cliente e diminuir o tempo de atendimento.
- Paginações selecionadas e ordenadas por ordem de rentabilidade.
- *Layout* flexível, aliado ao baixo custo e a rápida atualização.
- Expositores exclusivos e inovadores, como os rotativos e os compostos.

Estes conjuntos tomam a exposição da *Portobello Shop* inovadora, diferenciada e sem similar no mercado.

2) *Portfólio* amplo de produtos - Combinação de um amplo *portfólio* de produtos e serviços agregados, que vende em torno de 1.300 itens. O *portfólio* apresenta várias linhas de produtos com diferentes texturas e cores que vão desde os pequenos formatos, até os grandes, dentre os quais podemos destacar:

- Porcelanato (importado da Europa, e até o final deste ano produzido na nova fábrica da Cerâmica em Tijucas);
- 5X10 e 5X15 (inovação em formato e em módulos assimétricos, desenvolvidos com tecnologia de última geração);
- 30X60 retificado para parede;
- Grande variedade de peças especiais;

- Peças Importadas;
- Peças Exclusivas;
- Mosaico em pedras naturais;
- Produtos sob consulta;

3) Logística de entrega - Tem como objetivo distribuir os produtos envolvidos no portfólio da rede de franquias *Portobello Shop*, criando um canal de entrega direta para o consumidor final. Este sistema visa o atendimento personalizado, a otimização dos prazos de entregas e do custo logístico total. Foram criadas micro-regiões, onde as principais variáveis são: localização, volume de vendas, prazo de entregas, características, dificuldades de distribuição relacionadas ao acesso e restrições aos locais de entrega. Procura-se conjugar cargas das revendas e canal engenharia como alternativa de criar volumes que facilitem o fluxo de entregas dos pedidos da *Portobello Shop* otimizando a frequência de embarque e os custos de transportes envolvidos. O tipo de frete a ser utilizado é o FOB (*free on board*) em função da grande quantidade de entregas “pulverizadas”, onde quem negocia a quantidade, quando e onde será realizada a entrega é a própria loja franqueada. Desta forma o franqueado tem a exata noção da viabilidade da distribuição em relação ao faturamento e ao prazo de entrega. Enfatiza-se que seja um FOB dirigido, pois se exige transportadoras de nível que exerçam uma prestação de serviço que vá além da simples entrega do produto na casa do cliente, mas que também possua uma infra-estrutura de comunicação e possa receber e enviar informações pelos canais sistêmicos desenvolvidos pela administração da Franquia *Portobello Shop*. Os pedidos são atendidos pela unidade de Expedição da Cerâmica em Tijucas (SC) e o prazo máximo de entrega é de 5 dias úteis para as principais cidades e regiões do País.

4) Ambiente diferenciado - As ambientações, a ornamentação, o som ambiente, o ar condicionado e o aroma floral resultam em um ambiente diferenciado e exclusivo. Passam a idéia completa aos clientes de como

os produtos podem ser utilizados e deixam a loja bonita e agradável. Além das ambientações, a ornamentação, com plantas artificiais e/ou naturais, torna a Loja Portobello *Shop* aconchegante, proporcionando bem estar às pessoas que a visitam.

5) **Localização privilegiada** - Todas as lojas Portobello *Shop* estão situadas em locais privilegiados, geralmente em bairros comerciais voltados para a loja de decoração e móveis de fino acabamento, ou seja, lojas especializadas. Se não forem encontrados bairros com este perfil, especialmente em cidades do interior, procura-se instalar próximo de lojas de cozinhas, clínicas, lojas de automóveis importados, lojas de tapetes etc. Avenidas asfaltadas, principalmente em esquinas, com fácil acesso, fluxo constante (procurar evitar locais de alta velocidade) e estacionamento na loja e nas imediações, dão a Portobello *Shop* uma localização privilegiada em relação ao mercado.

6) **Atendimento especializado e personalizado, orientado por arquitetos** - A Portobello *Shop* proporciona um atendimento diferenciado em relação às lojas de materiais de construção, valorizado pela presença de, no mínimo, um arquiteto em cada uma das lojas. Hoje, mais do que nunca, o revestimento cerâmico é considerado componente da decoração. Além de conhecimentos técnicos e arquitetônicos, é preciso sensibilidade para combinar formatos, cores dos revestimentos, louças, metais, móveis e utensílios. Os arquitetos possuem ambas aptidões. São orientadores de clientes Portobello *Shop*. A presença deste profissional especializado é garantia de soluções criativas, personalizadas e originais.

7) **Projeto personalizado por computador** - Os projetos são personalizados porque entregam a paginação escolhida pelo cliente, com suas medidas e produtos. O projeto é o orientador do cliente, no momento da compra, e do assentador, no momento da colocação. O software utilizado, MINICAD, permite a paginação do ambiente do cliente, em tempo de atendimento, em dimensões reais e utilizando cores referenciais dos produtos Portobello.

8) Assentamento - A empresa criou o Curso Técnico em Revestimento Cerâmico, em conjunto com o SENAI e o Ministério da Educação, devido à necessidade de profissionais qualificados na área de classificação, especificação e execução dos recursos em revestimentos cerâmicos e porcelânicos junto à obra civil. Os cursos são anuais ou em forma de intensivos. Todas as lojas têm condições de indicar a seus clientes os profissionais treinados pela escola de assentadores e credenciados pela rede, os quais estão capacitados a compor e interpretar projetos, executar, conferir e discriminar as especificações técnicas dos produtos e acessórios, somados ao processo de assentamento, obedecendo a normas e padrões previamente estabelecidos. Os assentadores profissionais treinados e indicados pela *Portobello Shop* são e serão cada vez mais especializados em produtos *Portobello*, o que garante a qualidade e os transforma em um diferencial da rede de serviços.

9) Propaganda - As franquias beneficiam-se também do poder de propaganda do franqueador, que aproveita o seu tamanho para realizar campanhas publicitárias nacionais, independentemente das campanhas regionais e específicas. Elas possibilitam o lançamento de produtos em muitos lugares simultaneamente e o desenvolvimento de uma rede sem a necessidade de grande volume e endividamento ou imobilização de capital. Ao adquirir uma franquia, adquire-se a experiência e o conhecimento do franqueador, um programa pronto de treinamento gerencial, e o direito de usar o nome fantasia, reduzindo-se o risco.

5.3.5 Restrições

Um dos maiores problemas que ocorre com as franquias são as disputas judiciais entre franqueados e franqueadores. Alguns dos aspectos negativos do sistema de franquias são:

- Alto nível de controle pelo franqueador, o que dá ao franqueado a sensação de cerceamento.
- Limitações a atividades adicionais propostas pelo franqueado.

- Risco do custo dos serviços fornecidos pelo franqueador ser superior ao praticado pelo mercado.
- A taxa do franqueador é geralmente calculada pelo movimento bruto do negócio.
- Riscos de o franqueador saturar o mercado com a abertura de novas lojas.

Do ponto de vista do franqueador, o franqueado pode não ser capaz de administrar o negócio, desconhecer o mercado, ou pode não dispor de capital suficiente. Por outro lado, o franqueador pode falhar em manter a qualidade dos produtos e serviços ou ainda tomar decisões globais que afetem a rede como um todo. A preparação do contrato e o recrutamento dos franqueados são de fundamental importância.

5.3.6 O Mix de Produtos

As Lojas Portobello *Shop* somente podem comercializar produtos autorizados e definidos pela Portobello. Possuem um amplo *portfólio* de revestimentos cerâmicos e porcelânicos e produtos complementares, como argamassas, rejuntas e outros.

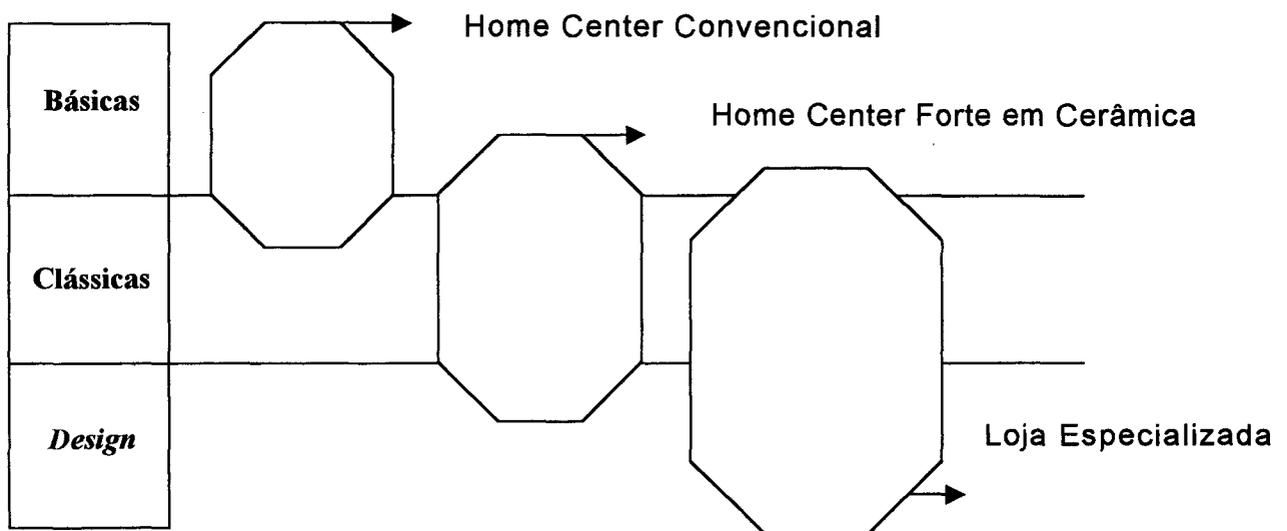
Para melhor atender à política de distribuição e às ações planejadas de *marketing* para as linhas de seus produtos, a Portobello qualifica o seu *portfólio* em 3 categorias:

- Linhas Básicas: São as linhas que atendem o mercado de preço e volume (baixa rentabilidade), com baixo apelo estético e sem investimentos em *marketing*;
- Linhas Clássicas: São aquelas reconhecidas pelo mercado. Exigem um nível de investimento determinado em *marketing*

e oferecem soluções padrão em revestimento cerâmico. O canal de distribuição não é especializado;

- **Linhas *Design*:** São as que reúnem diferenciais estéticos e tecnológicos e oferecem soluções pioneiras e inovadoras em revestimento cerâmico. A versatilidade da Linha (componibilidade de cores, modularidade, número de peças especiais) exige um maior investimento de *marketing* especializando o seu uso, atendendo a diferentes gostos e ambientes. O canal de distribuição e a equipe de promoção devem ser especializados.

➤ Segmentação do *Portfólio* de acordo com a Cerâmica Portobello:



5.4 PLANO DE EXPANSÃO

A análise preliminar do mercado de “*franchising*”, de acordo com a ABF (Associação Brasileira de *Franchising*), identificou o segmento de construção como um dos maiores potenciais de crescimento no Brasil nos próximos anos. A Portobello tem presente os seguintes aspectos:

- Necessidade de um enorme esforço para criar a rede rapidamente, considerando um tipo de negócio ainda inexistente no Brasil, concorrendo com lojas familiares e muito pouco profissionalizadas.
- Uma razoável procura por este tipo de negócio por parte de empreendedores, que deverá aumentar gradativamente com a profissionalização das redes, que buscarão aumentar os níveis de segurança neste tipo de operação.

De qualquer forma, a principal característica do mercado de material de construção ainda é de empresa desatualizada mercadologicamente. Seu foco no cliente é pouco profissionalizado, o que determina um grande mercado potencial para a franquia Portobello *Shop*.

Tradicionalmente, muitos negócios são quase que completamente modificados para acomodar-se à situações de mercado e de consumo completamente diferentes da sua própria concepção. O conceito original de uma operação Portobello *Shop* quanto ao tamanho das franquias e suas áreas de ação e penetração de mercado, deverá ser mantida intacta em todos os sentidos, mantendo-se a uniformidade e os padrões da rede como um todo. Isto significa que não será possível adaptar os negócios aos mercados que não possuem capacidade de consumo. As lojas deverão ser instaladas nas melhores cidades do Brasil, concentrando esforços para reduzir a margem de erro para um retorno esperado.

A expansão está direcionada para as áreas onde existe a maior concentração de consumidores com o perfil adequado para o negócio, que possa significar menor risco e viabilizar o maior número de franquias possível, segundo

a franqueadora *Portobello Shop*. Assim, a escolha de um local para instalação de uma Loja *Portobello Shop* é feita pelo potencial das vendas dos produtos.

As projeções indicam que para cada localidade que atende às condições identificadas pelo perfil, será possível iniciar uma operação que atingirá vendas médias mensais de 5.000 metros quadrados (loja pequena) até 11.000 metros quadrados (loja grande), demorando 12 meses para atingir essa estabilidade. A instalação de uma nova loja depende da clara determinação deste potencial preliminar de faturamento. A área de atuação de uma franquia, bem como suas áreas de influência, são definidas individualmente, ou seja, um território ou área será composto por apenas uma unidade franqueada.

A concessão de novas unidades franqueadas depende da evolução do mercado de atuação. De qualquer maneira, as franquias são concessões individuais unitárias com um território predeterminado, seja bairro, em cidade grande, ou a própria localidade quando for uma cidade de pequeno porte, de tal forma que um franqueado adquire os direitos para apenas uma franquia.

Os limites de abertura de novas lojas são definidos para evitar o crescimento desordenado do franqueado, observando-se as características do negócio que exigem a sua presença física na loja. Simultaneamente, evitam a formação de rede dentro da rede da franqueadora, onde um mesmo franqueado comanda vários territórios, com riscos de perder o controle e o foco na operação. Esta situação de controle ordenado permite estimular a concorrência sadia entre os franqueados de uma mesma rede.

A *Portobello* estuda o mercado com base na identificação de áreas que atendam aos critérios de potencial de faturamento mínimo para a instalação de uma franquia *Portobello Shop*. Simulações são efetuadas no sentido de identificar as localidades que possuem efetivamente capacidade para comportar no mínimo uma franquia *Portobello Shop*.

As localidades que preenchem essa condição estão identificadas por algumas premissas gerais que formam a base do perfil ideal de expansão e que são os seguintes:

- Cidades com no mínimo 200.000 mil habitantes, com concentração no perímetro urbano.
- IPC - Índice Potencial de Consumo, da Alpha Assessoria, que compreende a capacidade e o poder de compra de todas as localidades do território nacional. O IPC mínimo considerado é de 0,24, que reflete um perfil de cidade de 200.000 habitantes e um consumo igual a 0,24% do consumo total de materiais de construção da população brasileira.
- IPC - Índice Potencial de Consumo, da Target Pesquisas e Serviços de *Marketing* Ltda., que inclui, além do potencial de consumo de cada localidade, o número de domicílios por classe social existente em cada localidade, demonstrando o mercado potencial de reforma para os produtos da rede.
- Identificação do número de domicílios existentes em cada cidade com renda familiar acima de 15 salários mínimos e mais 20% dos domicílios com renda familiar entre 10 a 15 salários mínimos.
- O *Market Share* considerado de 35%.
- Compra média por cliente de 60 metros quadrados.
- Período de recompra de novos produtos de 120 meses.

Obs.: Estas premissas específicas indicam o potencial de mercado de reformas para lojas, devendo-se levar em consideração que 2000 metros quadrados (40% do volume total da loja pequena) é o volume mínimo de reformas necessárias para abrir as lojas *Portobello Shop*.

Para a *Portobello*, existem boas razões para se fazer um planejamento das operações. Um plano bem feito permite que os negócios se construam em bases sólidas. Com um bom plano é mais fácil visualizar oportunidades de mercado, controlar resultados e modificar ações que não estão dando certo.

5.4.1 A Estratégia de *Marketing*

Uma vez definido o plano de expansão das franquias pela Portobello, tornou-se necessário definir uma estratégia de marketing para alcançar os objetivos propostos. Alguns pontos são considerados de extrema importância para as franquias Portobello *Shop* e nos quais devem estar focadas as estratégias.

1. Institucional - Pontos Fundamentais

– Potencializar os diferenciais e estratégias da Cerâmica Portobello:

- Líder em inovação
- Serviços Diferenciados
- Soluções personalizadas em revestimento cerâmico
- Canal direto com o mercado;
- Ampliar a imagem da Marca Portobello *Shop*;
- Criar canais de comercialização diferenciados para mercados e consumidores diversos e cada vez mais exigentes.

2. Estratégia de Comunicação

- Base na sólida posição da marca Portobello: sinônimo de qualidade, vanguarda, beleza e sedução;
- Linguagem associada ao produto;
- Comunicação específica para cada objetivo de comunicação, porém aproveitando suas sinergias;
- Processo de comunicação com o lançamento das lojas e a captação de novos franqueados;
- Enfoque no consultor/vendedor e na construção e fortalecimento da marca;

- Respeito às diferenças de cada público: consumidor, especificador e assentador.

O consumidor *Portobello Shop* possui algumas características importantes, segundo a Cerâmica Portobello, que foram levadas em consideração quando da definição do *Marketing* a ser aplicado:

- Planeja a obra
- Valoriza a beleza
- Está preocupado com a moda ou tendência
- Valoriza a qualidade
- Valoriza a personalização
- Valoriza os serviços, projetos e exposição
- Valoriza o atendimento
- Valoriza a pós-venda
- A mulher é importante no início do processo de compra. O homem participa na finalização
- Classe média e média-alta
- Aceita e gosta de sugestões
- Valoriza o prazo de pagamento
- A primeira compra dá-se, normalmente, com a idade de 30 a 45 anos. A recompra, acontece em média de 10 em 10 anos.

O especificador, profissional qualificado que especifica para as construtoras ou arquitetos o melhor produto, segundo a Portobello, que frequenta a *Portobello Shop* também possui algumas características importantes, como segue:

- Público Composto basicamente por arquitetos
- Idade entre 25 e 40 anos
- Nível Superior

- Valoriza o atendimento personalizado
- Valoriza a possibilidade de repassar o projeto para o fornecedor

5.5 LOGÍSTICA DE ENTREGA DE PRODUTOS

A logística no Brasil está passando por grandes mudanças, tanto em termos de práticas empresariais quanto da eficiência, qualidade e disponibilidade da infra-estrutura de transportes e comunicações. Para as empresas brasileiras, é um momento de riscos e oportunidades devido ao grande espaço para melhoria da qualidade de serviços e aumento de produtividade, fundamentais para o crescimento da competitividade.

A explosão do comércio internacional com a globalização, a presença de empresas estrangeiras no mercado nacional e as privatizações de infra-estrutura são alguns fatores que estão impulsionando este processo de mudança. Com a explosão do comércio eletrônico, a logística tornou-se ponto fundamental para o sucesso dos negócios digitais pela facilidade de integrar compradores e fornecedores dentro do conceito de Supply Chain Management (cadeia de suprimentos). Atualmente, em média, 3% do faturamento total das empresas de varejo, com maior atuação na Internet, são provenientes de seus negócios na rede (Fonte IDC).

O crescimento esperado do uso da Internet em especial nas empresas de varejo deve-se ao fato da necessidade de atuarem no mercado em condições favoravelmente competitivas, através da redução dos seus custos de compra, bom gerenciamento do estoque, melhor atendimento ao cliente, menores custos de marketing e vendas e novas oportunidades de negócios.

O serviço ao cliente é cada vez mais valorizado, tanto pelos consumidores finais quanto pelos clientes institucionais, pois apenas bons produtos e bons preços não são suficientes para atender às exigências de

uma transação comercial. Embora o produto e preço sejam fatores importantes, a rapidez na entrega, a disponibilidade de produto, o bom atendimento, a ausência de avarias, entre vários outros itens de serviço criam valor ao reduzir os custos para o cliente e/ou aumentar sua vantagem competitiva.

A oferta de serviços altamente personalizada onde é o cliente quem escolhe o pacote de produtos, serviços e preços que atendam a sua expectativa são facilitadas pelo uso da Internet. A segmentação neste caso pode ser encarada como sendo feita pelo próprio consumidor, que irá se encaixar num segmento baseado em suas expectativas selecionando os serviços que lhe são convenientes. A segmentação do mercado surge, portanto, como forma de aumentar a efetividade dos serviços oferecidos, direcionando os recursos de forma adequada.

Segmentar significa dividir. A segmentação de mercado trata da subdivisão dos clientes em grupos distintos. Embora trabalhosa a segmentação é aquela cuja resposta mais se aproxima do objetivo final da segmentação dos serviços logísticos, que é o de dividir o mercado para que políticas de serviços possam ser customizadas de modo a atender às diferentes necessidades dos consumidores, direcionando os recursos de forma eficaz.

A globalização e o surgimento de novas tecnologias tem induzido as empresas a um processo contínuo de lançamento de novos produtos. Para a logística, cujo papel é a disponibilização deste produto no local e na hora certa esta proliferação representa mais complexidade e maiores custos.

Para a Portobello, a sua estruturação logística objetiva distribuir os produtos envolvidos no *portfólio* da rede de franquias Portobello Shop, através de um canal de entregas para os consumidores finais e/ou lojas franqueadas, via o atendimento personalizado de cada cliente, a otimização dos prazos de entregas e do custo logístico total.

Portfólio – Segmentos de atuação:

- Revestimento Cerâmico
- Mármore Porcelânico
- *PORTOKOLL* (Argamassa, Rejunte e Produtos Auxiliares).

Localização dos estoques de produtos acabados Portobello:

- Tijucas – SC (Revestimento cerâmico, mármore porcelânico, argamassa, rejunte e produtos auxiliares).
- Itupeva – SP (argamassa, rejunte e produtos auxiliares)

O País está dividido em micro regiões, cujas principais variáveis são: localização, volume de vendas, prazos de entregas, características/dificuldades de distribuição relacionadas ao acesso e restrições aos locais de entregas.

Procura-se conjugar cargas das revendas/engenharias como alternativa de criar volumes que facilitem o fluxo de entregas dos pedidos *Portobello Shop*, otimizando a freqüência de embarque e os custos de transportes envolvidos.

Processo Operacional Simplificado:

- 1) As lojas *Portobello Shop* realizam as vendas personalizadas, armazenam as informações para o atendimento e acompanhamento até a entrega do produto.
- 2) Os pedidos são enviados eletronicamente ao centro de processamento de dados da *Portobello*, em Tijucas - SC, os quais são faturados após passar pelos filtros de disponibilidade de estoque e crédito.
- 3) Logo após o faturamento dos pedidos, as Lojas *Portobello Shop* podem acessar as Notas Fiscais-Faturas e, assim, preparar um arquivo de solicitação de embarque, visando atender os prazos de entrega pré-estabelecidos.
- 4) As Lojas enviam a solicitação de embarque para a transportadora contratada e para a área de expedição da *Portobello*.

- 5) Na expedição, os pedidos da *Portobello Shop* possuem um atendimento personalizado, focado em prioridade de embarque, conferência 100% e identificação dos clientes.
- 6) Na data programada para o embarque, as transportadoras envolvidas disponibilizam os veículos de acordo com os horários determinados previamente pela *Portobello* para a coleta.
- 7) A transportadora é responsável pelo acompanhamento do processo de embarque, inclusive para verificar se não há produto avariado.
- 8) Após o carregamento, a transportadora é responsável por cumprir as normas de segurança, para evitar avarias nos produtos embarcados. Cuidados a cargo das transportadoras, entre outros:
 - Cobrir com lona a carroceria do caminhão, visando à proteção da carga contra intempéries e sinistros ocasionados por roubos.
 - Dirigir de forma adequada.
 - Transportar apenas produtos compatíveis; e
 - Respeitar as leis de trânsito para o transporte de carga.
- 9) O motorista do veículo contendo as cargas troca as notas fiscais com as lojas envolvidas, ocasião em que recebe as notas que serão entregues aos clientes finais.
- 10) As entregas devem ser cumpridas nos prazos estabelecidos.
- 11) O entregador deverá estar bem apresentado e uniformizado.
- 12) Em caso de produto danificado, falta ou troca, identificado durante a entrega, o transportador deverá informar a ocorrência à Loja *Portobello Shop* envolvida, para que o problema seja prontamente resolvido.

Uma das metas para 2002, e que se encontra em curso, é fazer a entrega programada por data e horário de recebimento, ou seja, o consumidor escolhe em que dia e que horário deseja receber o produto comprado.

5.6 A INTERNET COMO CANAL DE COMUNICAÇÃO E VENDAS

Uma das mais recentes decisões tomadas pela Portobello, diz respeito à utilização da Internet como canal de vendas e comunicação. Pesquisa realizada pela rede Portobello *Shop* apontou qual deve ser o posicionamento da Portobello em relação à rede mundial de computadores (o resultado desta pesquisa está apresentado no anexo I).

Objetivo definido: estar presente na Internet de maneira Inovadora, através das suas diferentes unidades de negócios.

Unidades de Negócios:

1) Cerâmica

Foco: canal Engenharia (construtoras)

Público Alvo: Especificadores – Clientela que indica seu produto ou serviço. Os especificadores orientam-se tanto pelo lado emocional quanto racional, e comparam os pontos negativos e positivos de vários concorrentes - (arquitetos/engenheiros) e dirigentes de construtoras.

Objetivo: Aumentar a fidelidade a marca, promover os produtos e aumentar as vendas, otimizando o tempo de vendedor.

2) Portobello *Shop*

Foco: Consumidor Final

Público Alvo: Especificador e consumidores que estão construindo ou reformando.

Objetivos: buscar aumento do fluxo de clientes e da taxa de conversão, utilizando a internet na Construção da Marca Portobello *Shop*.

3) *Portokoll*

Foco: Revenda e Consumidor Final

Público Alvo: Especificadores e Consumidor Final

Objetivos: Fortalecimento da marca, demonstração do catálogo de produtos.

4) *Holding*

Foco: Mercado de capitais

Público Alvo: Acionistas e Investidores

Objetivos: Manter o mercado atualizado com o desempenho da empresa.

Segundo Evandro Delavechia, Gerente responsável pela Franquia *Portobello Shop*, a marca *Portobello* é a *top* do mercado brasileiro, totalmente diferenciada, inovadora, que valoriza o belo, o moderno, adicionando elegância, classe, conforto e sofisticação ao ambiente. Portanto, a forma e o conteúdo do *site*, devem obedecer a esses atributos e estar sintonizado com a campanha de comunicação.

Existem no Brasil cerca de 4,5 milhões de empresas que na sua esmagadora maioria não utilizam meios eletrônicos para fazer negócios, muito menos a Internet como canal de negócios. Em 1999, o comércio via internet no Brasil não ultrapassou 0,5% das transações comerciais, girando algo em torno de US\$ 160 milhões, confirmando que há muito para se avançar.

No mundo, o *Business to Business* (B2B), termo usado para relações entre empresas, alcançou a marca de US\$ 114 bilhões de dólares ao final de 1999. A previsão para 2004 é que este valor chegue a US\$ 7,29 trilhões de dólares. No Brasil o valor para transações B2B chegou ao final de 1999 o valor de US\$ 211 milhões de dólares devendo chegar em 2004 a US\$ 1,9 bilhões de dólares. O B2C (*Business to*

Consumer), relação empresa-consumidor deve chegar a US\$ 760 milhões de dólares no Brasil até o ano de 2004 (Forrest Research).

Considerando ainda as estimativas de organismos como IDC, Gartner Group, entre outros, que a internet deve suportar cerca de 20% das relações comerciais até 2003, pode-se prever a continuidade de um crescimento exponencial do mercado de *e-commerce*.

O desenvolvimento da Internet como canal de comunicação e mídia alternativa nos últimos três anos, não encontra paralelo histórico em nenhum outro acontecimento na área de negócios. A velocidade de difusão desse canal e o crescimento do número de acessos estão gerando novos paradigmas econômicos a ponto de se vislumbrar o surgimento de uma “nova economia baseada na tecnologia digital” que obrigará a revisão de vários conceitos adotados até o presente.

Como canal de comunicação a Internet está permitindo que milhares de pessoas ao redor do mundo se agrupem em comunidades fundadas em interesses comuns, permitindo a troca contínua de informações entre elas. O surgimento ordenado dessas comunidades está também criando uma nova maneira de fazer negócios. Pessoas que jamais se encontrariam no mundo físico, podem ter contatos constantes no mundo virtual e utilizar o comércio eletrônico como forma de incrementar suas atividades comerciais e/ou de produção.

A IDC – International Data Corporation, projeta que o número de usuários da Internet crescerá dos 110 milhões atuais para 320 milhões em 2002. No Brasil segundo a IDC, o número estimado de usuários em todo o País, já chega a 7 milhões e continua com crescimento exponencial.

Utilizando a Internet como mídia, o anunciante pode conhecer individualmente cada pessoa que acessa sua mensagem, com controle total da audiência. Ele ainda pode mudar o conteúdo da mensagem, on-line e em tempo real, de acordo com seus interesses comerciais.

No próximo ano a Internet deverá solidificar o comércio eletrônico *business-to-business*, área ainda pouco explorada por esse canal. Se de um lado as empresas são mais lentas para adotar novas tecnologias, tendo em vista a necessidade de avaliar com cuidado os ganhos qualitativos com essa adesão, de outro quando um modelo é adotado no ambiente empresarial ele se difunde com grande rapidez e se mantém estável por longos anos.

A Forrester Research prevê que em 2002, a propaganda para atividades *business-to-business* na Internet deve atingir o montante de US\$ 2,6 bilhões. No ano de 2000 somente nos Estados Unidos foram investidos US\$ 54,8 bilhões em empresas pontocom. O volume de vendas nos *sites* aumentou de US\$ 2,8 bilhões em janeiro para US\$ 4,2 bilhões em agosto do mesmo ano projetando um faturamento de US\$ 45 bilhões no final de 2000.

A consultoria A. T. Kearney, com base em dados da IDC, estima que em 2003 o comércio eletrônico via Internet deverá atingir o montante de US\$ 1,1 trilhões, representando 10% das vendas totais nesse segmento, enquanto que os leilões comerciais nesse mesmo ano devem movimentar US\$ 52,6 bilhões.

O IDC estima que enquanto o comércio eletrônico via WEB voltado para o consumidor crescerá na América Latina dos US\$ 70 milhões atuais para US\$ 1,9 bilhões em 2003 o comércio eletrônico *business-to-business* crescerá dos atuais US\$ 90 milhões para US\$ 6,1 bilhões no mesmo ano.

Nesse ambiente, as empresas que ainda não têm nenhuma iniciativa deste tipo provavelmente serão cada vez mais pressionadas a ter, por clientes, fornecedores ou concorrentes.

O desenvolvimento de comunidades de negócios será o fator decisivo desse processo. O comércio eletrônico via WEB segundo a Andersen Consulting será a extensão natural para essas comunidades e deverá crescer exponencialmente pelos seguintes motivos:

1. Os parceiros de negócios e os clientes potenciais poderão ser acessados instantaneamente em qualquer parte do mundo;
2. Poderão operar em *real-time*;
3. Os vendedores terão a oportunidade de mostrar os novos lançamentos no momento em que eles ocorrerem;
4. Os membros da comunidade poderão acessar os catálogos eletrônicos atualizados instantaneamente *on-line*;
5. Os compradores poderão obter a quantidade e a profundidade de informações que desejarem;
6. As pequenas e médias empresas poderão colocar suas ofertas na mesma proporção das grandes;
7. As pessoas envolvidas nessas comunidades poderão encontrar apoio ao seu desenvolvimento profissional através de educação continuada, planejamento de carreira, troca de informações com personalidades do setor entre outras alternativas de estreitamento entre elas, criando fidelidade ao sistema.

Os modelos tradicionais de operação comercial e a forma de se comunicar utilizando canais de mídia, jamais conseguirão igualar esses benefícios, razão pela qual a Internet como canal de comunicação e mídia alternativa deverá se desenvolver cada vez mais, no processo de *e-business*, se constituindo na grande oportunidade do presente para incentivar e manter comunidades de negócios.

Objetivos da Informatização para a Portobello Shop:

- Oferecer uma nova facilidade para consulta de seus produtos e solicitação de serviços, acessível a qualquer cliente plugado a Internet;
- Marcar uma imagem diferenciada no mercado cerâmico e varejista, destacando a agilidade, velocidade, pioneirismo e alinhamento estratégico com as mudanças provocadas pela Internet;

- Ampliar e fidelizar a carteira de clientes, pela prestação de um serviço capaz de qualificar o atendimento e as relações comerciais, disponibilizando-os 24 horas por dia, 365 dias por ano;
- Ocupar um espaço de liderança num mercado extremamente disputado, onde se antecipar às tendências costuma ser um grande diferencial competitivo, podendo estar gerando um novo *business*, especialmente propício para criação de novas marcas e serviços essencialmente virtuais.

5.6.1 Premissas do Canal Internet definidas pela Portobello Shop

- Manter a identidade da loja** – Comunicação visual, campanhas, abordagem comercial, *site* dinâmico acompanhando os acontecimentos das lojas.
- Buscar aumento do fluxo de clientes** – Atratividades de interesse da comunidade que necessita de informações especializadas
- Buscar aumentar a taxa de conversão** – Relacionamento com consumidores que mostraram interesse pelas Soluções Portobello Shop.
- Diferenciar-se na abordagem de comunicação Internet** – ambientes/produtos, atendimentos, serviços.

De acordo com Darlan Dias, responsável pelo projeto Portobello.Com, trata-se de “(...) utilizar o Canal Internet com uma Força de Vendas, facilitando a comunicação dos Vendedores Portobello com o Canal de Franquias, Indústria, Distribuição e Logística”.

O projeto está assim descrito:

- Projeto VOP - Virtual Office Portobello:

- 60 vendedores
- Sistema com a “cara da Portobello”
- Uso intensivo de recursos multimídia

- Desenvolvido sob encomenda: INTERMÍDIA

Funções:

- Catálogo de Produtos: imagens / estoques / preços / etc.
- Informações de clientes: Histórico / Carteira / Títulos / etc.
- Pedidos
- Análise de Rentabilidade
- Instrumentos de *Marketing*

Resultados Esperados:

- Vendas mais lucrativas
- Maior autonomia para os vendedores
- Redução de custos
- Maior integração da força de vendas com a empresa

Dificuldades:

- Cultura de uso da informática/internet por parte dos vendedores

Solução:

- Treinamento Intensivo e continuado
- Uso por parte de todos os funcionários
- Trazer o Projeto para dentro da Empresa *E-Employer*

O vendedor Portobello deve estar atualizado com as novas tendências da economia.

Antes:

- Tirador de Pedidos
- Forte em relacionamento
- Dependente de Retaguarda

Hoje:

- Consultor

- Conhecedor do negócio do Cliente
- Forte em relacionamento
- Autonomia para decidir

Uma das chaves para o bom desempenho nos negócios *on-line* é construir uma marca forte, no varejo *on-line* os vencedores serão os melhores em construção da marca, oferta e *mix* de produtos e conhecimento do cliente. A gestão do cliente é a principal competência para as companhias da nova economia. O consumidor da Internet não leva em conta apenas o preço do produto no momento da compra, estudo elaborado pelo IDC mostra que menos da metade dos internautas adquire o produto mais barato, a confiança do consumidor em determinada empresa, a rapidez na entrega e o atendimento diferenciado são fatores tão importantes quanto o preço.

A Portobello deve preocupar-se em entrar na Internet e ao mesmo tempo não criar atritos com os canais de distribuição já estabelecidos, uma vez que uma das principais características da rede mundial é justamente ser um meio rápido de eliminar intermediários da cadeia de suprimentos. Uma das soluções é utilizar a internet para dar mais informações aos clientes e fortalecer o relacionamento com a força de vendas.

5.7 RESULTADOS ESPERADOS E ALCANÇADOS COM A REDE DE FRANQUIAS PORTOBELLO SHOP

- Previsão de Receitas - As receitas da franqueadora estão projetadas de acordo com a performance de abertura de lojas, definidas previamente pelo plano de expansão. São as seguintes receitas consideradas para a franqueadora:
 - Taxa de franquia: Loja A – R\$25.000,00
Loja B – R\$20.000,00
Loja C – R\$15.000,00

- Royalties: 3% sobre as compras
- Fundo de propaganda: 2% sobre as compras
- Margem repassada pela Cerâmica: Como o faturamento com a rede Portobello *Shop* será direto da Cerâmica Portobello com uma rentabilidade maior (projeção esperada de 4% acima da revenda multimarca) em função da nobreza do mix comercializado, bem como as despesas comerciais serem significativamente menores, determinou-se para o primeiro ano de operação (1999) um repasse de 27% sobre o lucro bruto gerado na cerâmica pela rede e a partir do segundo ano 10%.
- Previsão das despesas - As principais despesas orçadas da franqueadora são as seguintes:
 - Mão de obra: R\$75.000,00/mês (variação 15% a.a)
 - Serviços de terceiros/treinamento: R\$22.000,00/mês
 - Viagens/estadias: R\$18.000,00/mês
 - Despesas com depreciações: Inclusos nesta conta os investimentos feitos no projeto desde 1997 (custeio do departamento) mais a perda no saldo da conversão dos antigos showrooms em loja.
- Investimentos - Os investimentos foram projetados para um período de 4 anos:
 - Exposição: O valor de R\$100,00 (por metro quadrado) de área de exposição multiplicado pelo número de lojas que será aberto. Com o valor total investido é de R\$300,00 (por metro quadrado) o saldo de R\$200,00 será subsidiado pela Cerâmica.
 - Comunicação visual: Loja A – R\$25.000,00
Loja B – R\$20.000,00
Loja C – R\$15.000,00
 - Marketing de Lançamento: R\$15.000,00 por loja

➤ Números Físicos da Rede Portobello Shop:

	1998	1999	2000	2001	2002
LOJAS					
-no ano	19	32	12	2	10
-acumulado	19	51	63	65	75
VOLUMES/ M2					
-no ano	319	1.822	4.040	5.953	6.951
-média mês	27	152	337	496	579
Janeiro	15	66	213	367	482
Dezembro	60	20	358	476	500

➤ Resultados econômicos esperados / em mil reais para a Rede Portobello Shop:

ITENS	1998	1999	2000	2001	2002	TOTAL
(+) Receitas	219	5.339	7.974	12.246	14.201	39.979
(-) Despesas	-	3.396	5.2727	7.363	8.232	24.262
(-)Depr/amort.	229	1.943	2.619	3.728	4.455	12.973
(=) Lucro/Prej.						
.ano	(10)	(0)	84	1.155	1.514	2.743
.acumulado	(10)	(10)	74	1.229	2.743	
TIR						
.ao ano						33.93%
.ao mês						2,46%

Na concepção do Projeto de Franquia Portobello Shop, um dos objetivos previstos era que os canais de venda no mercado interno representassem 1/3 da venda cada um (Engenharia, Revenda Tradicional e Portobello Shop). Atualmente, embora nem todas as lojas não tenham

completado o ciclo de maturação, de 10 a 12 meses, o canal Portobello *Shop* já representa 17% do físico e 22% de faturamento financeiro da Portobello.

O ideal é buscar um equilíbrio em todos os canais, pois como o mercado varejista é muito mutável e com a vinda de grandes grupos estrangeiros para o Brasil a Portobello não pode ficar dependendo única e exclusivamente de um canal para escoar sua produção.

Como a clientela das lojas é mais seleta e de maior poder aquisitivo, a Portobello reserva para a rede o seu *portfólio* de produtos mais nobres, a maioria deles exclusivos. No futuro, a idéia é que as lojas Portobello *Shop* somente trabalhem com produtos exclusivos. Assim, o portfólio de rede é composto por um *mix* de produtos com maior valor agregado, destinado a atender um segmento de clientes considerado “top” do mercado.

Um dos grandes diferenciais, encontrado na rede, é o serviço de assentamento, considerado um forte alavancador da venda de produtos Portobello. Este serviço é feito por profissionais treinados na própria Portobello, que mantém, em parceria com o Senai em Tijucas (SC), a primeira escola de assentadores de pisos cerâmicos do Brasil. Esses profissionais, uma vez treinados, recebem a orientação necessária para abrir a sua microempresa e passam a ser credenciados junto à rede Portobello *Shop*.

Como um dos fatores importantes para o sucesso do empreendimento é a harmonia entre todos os canais de distribuição, é muito importante a preocupação com o *mix* de produtos oferecidos ao consumidor.

Com a entrada da Portobello no varejo, criando a rede de lojas franqueadas Portobello *Shop*, os canais tradicionais (lojas de material de construção) no início se posicionaram contra essa iniciativa da empresa. A primeira reação de algumas lojas, que consideraram a franquia como um concorrente, foi deixar de oferecer aos seus clientes os produtos Portobello. Gradativamente o mercado foi percebendo que o público-alvo

é distinto e que a *Portobello Shop* possui um público diferenciado, não se constituindo, portanto, num novo concorrente direto para as lojas revendedoras de material de construção, não sendo raro acontecer o fato de o canal *Portobello Shop* trazer novos clientes para essas revendedoras.

A estratégia seguida pela empresa quanto a São Paulo, seu maior mercado, foi a de deixar que a rede primeiro praticamente se consolidasse nas demais regiões do País, de tal forma que as primeiras franquias somente foram abertas em São Paulo depois que a rede já se encontrava praticamente consolidada. Atualmente, 5 lojas estão em operação na capital e mais 16 lojas espalhadas pelo Estado. No caso de abertura de uma loja num determinado local (região pré-determinada pela franqueadora) onde já existe um franqueado deve-se definir qual o território de cada franqueado, pois no caso de aberturas de novas lojas a preferência se dá ao proprietário da franquia *Portobello Shop*.

Hoje, o maior cliente da *Portobello* já é a rede de franquias. Dos 20 maiores clientes da empresa, 15 são lojas franqueadas.

O potencial de mercado é que determina o tamanho da loja. Uma loja grande deve vender em média 8 mil metros quadrados por mês, enquanto a pequena 4 mil. Tem se verificado que o custo não é o dobro, o que favorece as lojas maiores. Por isso, as lojas grandes e médias têm apresentado melhor resultado, em função da relação volume de vendas e estrutura de custos (escala). Hoje o volume de lojas está assim dividido: 15 lojas grandes, 30 lojas tamanho médio e 20 lojas pequenas.

Um dos desafios para a *Portobello* é desenvolver uma política de equalização de preços por região de influência, o que faz com que as lojas próximas trabalhem com os mesmos preços para os produtos oferecidos.

As lojas situadas no Sudeste e Centro-Oeste são as que têm apresentado melhor performance. Pode-se atribuir isto à forte demanda existente nestes mercados, no segmento de maior poder aquisitivo.

Com a nova fábrica de Porcelanato, a Portobello passou a oferecer um novo produto à sua rede de franquias, cujas vendas estão se constituindo em sucesso. Trata-se de um revestimento diferenciado, de qualidade superior e com um alto valor de mercado. Não necessariamente será o produto mais vendido, mas com certeza será aquele em que as lojas terão uma maior margem de lucro, pois o valor do metro quadrado deste produto é, no mínimo, o dobro dos demais revestimentos, proporcionando maior lucro absoluto, mesmo com menor margem percentual.

Outro ponto importante para o sucesso da rede é a experiência 10 anos com de contato com o consumidor, através dos *show-rooms*. Os resultados dessa experiência motivaram a empresa a entrar para o ramo de franquias, com o objetivo de oferecer aos seus clientes um serviço personalizado. Com o *show-room*, a Portobello pode estudar as características do seu consumidor e pode definir o público alvo para suas lojas.

No 1º semestre de 2002 a Portobello instalou em São Paulo a sua loja-modelo, em cujas instalações os franqueados serão treinados e os novos produtos e serviços testados.

Os concorrentes diretos da Portobello certamente terão que percorrer um longo caminho para chegar onde a empresa já está. A Portobello aproveita esta vantagem conquistando novos mercados e clientes. Embora a Portobello acredite que a tendência natural empurra os demais fabricantes a terem também o seu canal próprio de distribuição, a empresa aproveita a vantagem de quem chega na frente e vai conquistando novos mercados e clientes.

Segundo o Gerente Financeiro da Portobello *Shop*, Carlos Roberto de Oliveira, o canal Portobello *Shop* já permite cobrir todas as despesas diretas e mais os rateios das demais áreas da Portobello *Shop*, como expedição, *marketing*, *telemarketing*, etc. Atualmente, o canal já apresenta equilíbrio econômico.

A Portobello está realizando novos levantamentos visando conhecer:

- Qual o tráfego de pessoas ideal nas lojas (o tráfego médio hoje é 06 pessoas);
- Qual a taxa de conversão ideal – clientes que trafegam e efetivamente compram nas lojas (hoje em torno de 40%);
- Qual o ticket médio adequado – valor médio da compra nas lojas (hoje em torno de R\$1.500,00, o que determina uma clientela seleta);

Tais dados ajudarão na melhoria do atendimento e no fortalecimento da marca.

O ano de 2002 é de consolidação da rede de franquias, resultando em melhoria da performance tanto para as lojas como para a franqueadora, função direta do volume e *mix* de vendas, duas variáveis que estão merecendo atenção especial.

O faturamento da rede em 2000 foi em torno de R\$65 milhões e em 2001 aproximou-se dos R\$100 milhões, o que foi conseguido através do aumento da média de vendas por loja, de 3 mil metros quadrados para 4 mil metros quadrados mês.

A tabela 1, na seqüência, apresenta a movimentação da abertura/fechamento de franquias:

Tabela 1 - Franquias abertas

ANO	1998	1999	2000	2001	2002
ABERTURAS	19	32	12	5	10
FECHAMENTOS	0	0	0	3	
TOTAL	19	51	63	65	75

A tabela 2 indica os estados em que estão instaladas as lojas em operação:

Tabela 2 – Distribuições de franquia por Estados

ESTADO	N.º DE LOJAS
RS	07
SC	05
PR	06
SP	21
RJ	08
MG	04
BA	02
SE	01
AL	01
PE	01
PA	01
RN	01
CE	01
DF	02
MT	01
GO	01
AM	01

Será fundamental fazer uma avaliação precisa do capital disponível, para que se possa dimensionar corretamente o negócio, a tabela 3 mostra o investimento necessário para a franquia:

Tabela 3 – Investimento necessário

Itens	Tipo A*	Tipo B	Tipo C
TIR (%aa)	30	30	30
Payback (meses)	40	40	40
Margem Líquida	2,8	2,9	2,9
Receita Líquida mensal máxima (R\$)	262.455	190.836	149.227
Investimento Portobello (R\$)	177.000	136.000	87.800
Investimento Franqueado (R\$)	289.000	216.000	162.000

*As lojas dividem-se em três tipos: Lojas Tipo A, B e C

6 CONCLUSÕES

A franquia empresarial apresenta-se, em todo o mundo, como uma verdadeira socialização da competência de empresas bem-estruturadas, aliada ao capital, ao espírito empreendedor e à força de trabalho dos franqueados, favorecendo empresas efetivamente sérias e saudáveis, que buscam a realização de um bem comum.

Realizou-se um estudo de caso para análise do processo de distribuição da Cerâmica Portobello através da rede de franquias, que criou, pioneiramente, no Brasil, um processo de distribuição de seus produtos de forma diferenciada e personalizada aos seus clientes, como alternativa ao processo tradicional de revenda no varejo.

O sucesso do empreendimento pode ser comprovado pelo desempenho da rede em 2001 e sua consolidação em 2002, com o aumento de 51% de seu faturamento, com o acréscimo de 02 (duas) novas lojas no ano, registrando novo recorde anual e consolidando-se como uma das maiores redes de material de construção com abrangência nacional, decorrentes de vários fatores, os quais são destacados a seguir:

PARA OS FRANQUEADOS

1. Autonomia empresarial, própria do sistema de franquia, que possibilita ao franqueado tornar-se proprietário de seu negócio. Aliás, os norte-americanos prezam a idéia positiva de que a pessoa pode “ser seu próprio patrão”, conceito que atrai novos adeptos ao sistema.
2. Serviços especializados, prestados ao franqueado em caráter permanente, ou seja, durante todo o decorrer da franquia, o que lhe confere segurança e tranquilidade. As atividades são iniciadas com a utilização de métodos comprovados de gerenciamento e vendas, através da comercialização de produtos cuja viabilidade e aceitação pública já foram objeto de testes específicos por parte do franqueador. Esses serviços, de um lado, transformam um candidato a franqueado (via recrutamento e treinamento) em um empresário, preparado para

administrar o negócio franqueado, e, de outro, propiciam ao franqueado condições de conduzir o seu negócio com sucesso, beneficiando-se da atualização de *know-how* técnico e empresarial, nas áreas de marketing, promoções, propaganda, pesquisa e desenvolvimento, além de monitoramento e suporte, treinamento, organização e comunicação.

PARA O FRANQUEADOR

1. Crescimento do seu negócio, através da rede de lojas franqueadas, com utilização de recursos dos franqueados, reduzindo as suas necessidades de investimento com recursos próprios para essa expansão.
2. Utilização, no negócio, de profissionais qualificados. Todos os franqueados da rede *Portobello Shop* possuem curso superior, com predominância de engenheiros e arquitetos, e todas as lojas possuem pelo menos um arquiteto em suas instalações, para atender os clientes. Bom serviço, fidelizam os clientes.
3. Expansão e fortalecimento da marca, em nível nacional. As marcas têm vida e precisam ocupar permanentemente a mente do cliente.
4. Acesso a mercados que não integrariam o seu raio de atuação, face à possibilidade de se conseguir franqueados com interesses e conhecimento do mercado local.

PARA OS CLIENTES

1. Acesso a produtos de sucesso, confiáveis, comercializados pela rede em várias regiões do Brasil.
2. Fácil acesso às lojas, por sua localização privilegiada e com estacionamento seguro. Ambiente acolhedor, limpo, de tráfego selecionado, WC, ar-condicionado, poltronas, cafezinho, água, revistas.

3. Qualidade dos serviços oferecidos, inclusive quanto ao assentamento dos produtos adquiridos. Garantia quanto aos prazos de entrega e assentamento.

A Portobello, por uma questão de estratégia, preferiu não divulgar alguns números que adensariam este trabalho. Este trabalho baseou-se mais em números relativos do que absolutos. De qualquer forma, como já mencionado, e apesar da operação da rede de franquias ser uma experiência recente, a Portobello considera plenamente exitosa a sua iniciativa, uma vez que o faturamento de franquias vem crescendo, as margens de lucro aumentado, e, encontra-se em curso um saudável processo de redução da dependência em relação ao ramo de varejo tradicional. Isto sem falar do maior controle junto ao novo canal de vendas.

Com a franquia *Portobello Shop*, a empresa passou a potencializar os diferenciais de seus produtos (Rejunte, Argamassa, Revestimentos Cerâmicos e Porcelanato), e a oferecer ao mercado todos os produtos de sua linha, segmentados por canal, levando ao mercado todos os produtos e não só aqueles de alto-giro que são normalmente os comercializados pelas lojas de material de construção. Deve-se ao compromisso com o cliente, o *mix* de produtos oferecidos, visto que a tônica comercial é a de oferecer soluções personalizadas e completas no segmento de revestimento cerâmico.

A interação com o cliente Portobello tem recompensado os recursos investidos na implantação das Lojas *Portobello Shop*, pois a empresa passou a identificar melhor as suas necessidades e os desejos de seus consumidores. Os consumidores que procuram a *Portobello Shop* são atendidos por consultores especializados, que lhes dão todo o atendimento necessário, deixando-os mais à vontade e confiantes, favorecendo a revelação de suas expectativas, desejos e outras informações importantes. Estas informações muitas vezes acabam tornando-se novos produtos.

Recente pesquisa realizada pela *Portobello Shop*, junto à sua rede de lojas, mostra que a indicação de terceiros constitui-se na maior propaganda. O que confirma que clientes satisfeitos trazem novos clientes. Cerca de 79% dos novos clientes da *Portobello Shop* receberam indicações de clientes da rede.

A rede possui mais de 1000 itens para venda, incluindo diversas linhas, peças especiais e importadas. Destes, cerca de 70% são produtos exclusivos para venda na *Portobello Shop*, visando diminuir o conflito entre os canais de venda.

O *mix* de produtos apresentado se constitui num dos pontos importantes, pois grande parte dos clientes encontra dificuldades em encontrar determinados produtos em lojas de material de construção.

Apesar de não possuir estoque nas lojas, os clientes *Portobello Shop* estão satisfeitos com a agilidade e rapidez na entrega das mercadorias. As lojas franqueadas não encontram problemas com as transportadoras que as atendem. O prazo de entrega, boa parte das vezes, é mais rápido do que o praticado pelas lojas de material de construção, pois estas geralmente dependem de pedidos especiais junto à fábrica, o que as obriga a entrar na programação de produção, a *Portobello Shop* tem a preferência.

Recentemente, a empresa desenvolveu um sistema especial para distribuição, chamado de Expedição 2000, que visa obter o maior grau de eficiência possível na entrega de seus produtos. Este projeto estabelece ações para otimizar os processos atuais e busca reduzir custos. Os resultados já são visíveis na padronização do atendimento dos pedidos de cada cliente da rede *Portobello Shop*.

As transportadoras que hoje trabalham com a *Portobello* estão sempre trazendo novas inovações para aumentar a qualidade de seus serviços, e assumiram o compromisso de cumprimento dos prazos, com base num relacionamento de parceria entre a *Portobello* e elas.

A Portobello também está se fazendo presente na Internet, usando sua experiência em logística e distribuição, integrando sua operação física com a *on-line*. Os consumidores querem e precisam poder transitar por todos os canais possíveis: loja física, catálogo, internet e outros. As empresas bem-sucedidas são aquelas que oferecem todas essas alternativas ao mercado, com uma marca forte e serviços de qualidade.

Uma grande vantagem competitiva das lojas é a concentração na prestação de serviços, desde que não precisam se ocupar de operações secundárias, que ficam a cargo da franqueadora. Assim, os franqueados da Portobello *Shop* não precisam se preocupar com a armazenagem e o transporte dos produtos vendidos; sua preocupação está voltada para a venda e o atendimento aos clientes. Delegar a distribuição de produtos a empresas especializadas é uma boa saída para reduzir custos e aumentar a qualidade do serviço prestado.

A Portobello tem estrutura para compartilhar a demanda de logística de várias lojas, reduzindo, assim, os custos. Comprovando o excelente trabalho de logística desenvolvido pela Portobello, recentemente a Associação Brasileira de Logística elegeu a empresa como destaque, o que significa receber o reconhecimento de especialistas na área de logística e distribuição.

Sugere-se à Portobello buscar constantemente renovar seus produtos, oferecendo sempre algo novo ao mercado. Os revestimentos especiais e personalizados da Portobello são menos comparáveis com os produtos similares oferecidos pela concorrência. Assim, a questão do preço do produto não faz tanta diferença na hora da compra, uma vez que o cliente Portobello *Shop* busca, pela inovação, qualidade, diferenciação e serviço personalizado.

Outro valor importante é a consolidação da marca "Portobello" no mercado.

Pode-se concluir que o Projeto Portobello *Shop* é um projeto vitorioso, pois, das sessenta e sete lojas abertas, somente duas fecharam. A maioria das lojas já atingiu o equilíbrio econômico e muitas já

estão dando retorno aos seus investidores. O modelo de franquias permanece intacto, a única mudança que ocorreu foi a redução do número de lojas previstas.

O importante neste processo é que a Portobello continue aperfeiçoando o relacionamento entre seus franqueados, para que a parceria entre franqueados e franqueadora continue agregando cada vez mais valor ao produto, com a plena satisfação dos clientes consumidores.

Foi, portanto, correta a decisão da Portobello em implantar uma rede de lojas franqueadas especializadas em revestimentos cerâmicos, que oferecem uma nova opção ao consumidor, possibilitando a venda de soluções com maior grau de personalização possível.

7 REFERÊNCIAS

- AARKER, David A. **Marcas: Brand Equity** gerenciando o valor da marca. Tradução de André Andrade. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- ALBERTIN, Alberto Luiz: **Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. São Paulo: Atlas: 1999
- ALDRICH, Douglas F. **Dominando o mercado digital**. São Paulo : Makron Books, 2000.
- ALMEIDA, Juliana. A cadeia produtiva está incompleta. **Gazeta Mercantil**, 16/02/98, p. C-1.
- ALVARENGA, A .C.; NOVAES, A .G.. **Logística aplicada - suprimento e distribuição física**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- BALLOU, Ronald H.. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BERRY, Leonard. *Marketing Channels* "Quanto custa um serviço". EUA : **HSM, Management**, n. 5, 1999.
- BERVIAN, P. A. ; CERVO, A. L. **Metodologia científica**. 3. ed., São Paulo: Mac Graw-Hill, 1983.
- BRUYNE, Paul de, et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- CAMERON, D. **Eletronic commerce**. Charleston: Computer Technology Esearch ,1997.
- CHERTO, Marcelo ; RIZZO, Marcus. **Franchising na prática**. [S.d.]. [S. d.].
- CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CINTRA LEITE, Roberto. **Franchising na criação de novos negócios**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1991.
- COBRA, Marcos. **Serviços aos clientes: uma estratégia competitiva**. 2. ed., São Paulo : Marcos Cobra, 1993.
- . **Administração de marketing**: 2. ed., São Paulo: Atlas, 1992.
- . **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. 3. ed., São Paulo: Atlas, 1985.
- CORRÊA, Henrique; GIANESI, Irineu; CAON, Mauro. **Administração estratégica de serviços e operações**. São Paulo: Atlas, 1994.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: Pioneira, 1992.

———. Além da revolução da informação. **Revista HSM Management**. São Paulo: Savana, nº 18, ano 3, jan-fev 2000.

———. O futuro já chegou. **Revista Exame**, ed. 710, Ano 34, n. 6, São Paulo : Abril. 22/03/2000

FERREIRA, Aurélio Buarque de Hollanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FIGUEIREDO, Kleber; ARKADER, Rebecca. Da distribuição física ao *supply chain management*: o pensamento, o ensino e as necessidades de capacitação em logística. **Revista Tecnológica**, São Paulo, no. 33, ano IV, p.16, ago/1998.

FIGUEIREDO, Kleber Fossati; FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; **Logística empresarial**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GODOY, Arilda S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995.

KOBAYASHI, Shum'ichi. **Renovação da logística**: como definir as estratégias de distribuição física global. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 3. ed., São Paulo: Atlas, 1993.

———. **How to create, win, and dominate markets**.(local) Free Press, 1999.

LEITE, Roberto Cintra. **Franchising na criação de novos negócios**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1991.

LINNEMAN, Robert E.; STANTON JR., John L. **Marketing de nichos**: uma estratégia vencedora para atingir certamente os nichos de mercado e aumentar suas vendas e seus lucros. Tradução de Barbara Theoto Lambert. São Paulo: Makron Books, 1993.

LOPES, Mikail. Comunidades virtuais. **Revista Exame**, 13/01/1999.

LYNCH, Daniel C.; LUNDQUIST, Leslie. **Dinheiro digital**: o comércio na internet. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento, execução e análise. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1997.

MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MCKENNA, Regis. **Competindo em tempo real**. Rio de Janeiro : Campus, 1999.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 17 ed., Petrópolis: Vozes, 2000.

OLIVEIRA, Djalme de P. Rebouças de. **Planejamento estratégico, conceitos, metodologia e práticas**. 6. ed., São Paulo: Atlas, 1992.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **HSM, Management**. número 19 ano 4 março/abril 2000.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTOBELLO. **Programa de qualificação**. 2000.

PORTOBELLO. **Projeto século 21**. 2000.

REVISTA DISTRIBUIÇÃO – A revista de negócios dos atacadistas e distribuidores. São Paulo. Editora L&M Comunicação.

REVISTA E-COMMERCE - A revista da economia digital. São Paulo. Editora Segmento.

REVISTA VAREJO & TECNOLOGIA. São Paulo. Editora Segmento.

ROSSETI, José Paschoal. **Introdução à economia**. 17. ed., São Paulo, 1997.

SIMÃO FILHO. Adalberto, **Franchising** – aspectos jurídicos e contratuais. São Paulo: Atlas, 2000.

SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais**. São Paulo: Atlas, 1993.

STERN, Louis W. "O Melhor Sistema de Distribuição", EUA, **HSM, Management**, n. 3, 1999.

TAPSCOTT, Dan. **Economia digital**. São Paulo: Makron Brooks, 1999.

WANKE, P., **Parcerias entre fabricantes e prestadores de serviço logístico no Brasil: modelo conceitual e estudos de caso**. Tese de M.Sc., COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. 1998.

ANEXOS

ANEXO1

PESQUISA REALIZADA ATRAVÉS DE E-MAIL AOS CLIENTES DA PORTOBELLO SOBRE O PROJETO INTERNET – PORTOBELLO.COM

a) Público entrevistado: Consumidores Finais (Clientes que estão cadastrados como compradores de produtos Portobello)

1) Total de entrevistados: 46 Consumidores Finais

2) Empresa

Autônomo	68%
Escritório	27%
Construtora	5%

3) Trabalho

Comprador	18%
Especificador	3%
Outros	79%

4) Frequência de uso da Internet

Uso diário	25%
Uso Semanal	25%
Esporádico	25%
Não utiliza	25%

5) Objetivo do uso

Trabalho	27%
Pessoal	23%
Lazer	25%
Estudo	25%

6) Áreas de Interesse

Diversos (Bancos, Pesquisa, Gov.).	14%
Entretenimento	13%
Economia	12%
Política	12%
Materiais de Construção	10%
Materiais de Decoração	10%
Catálogos Eletrôn./Simulador de Ambientes	9%
Compras <i>On-Line</i>	9%

7) Expectativas

Solicitação de catálogos e amostras	13%
Obras de Referência	13%
Artigos afins	13%
Simulador de Amb.	13%
Preços e Negociações	12%
Comunicação <i>On Line</i>	12%
Catálogos Eletrônicos	11%
Solicitação de Vendedor	9.5%
Não utiliza a Internet	3.5%

8) Opinião sobre o atual *site* da Portobello

Desconhece	72%
Bom	11%
Regular	11%
Ruim	6%
Excelente	0%

9) Palavras Chaves Sugeridas:

- Portobello
- Cerâmica
- Decoração

10) Sugestões para conter no *site*

- Ambientes 3 D
- Informações Técnicas
- Linha Completa de Produtos
- Paginações Sugeridas
- Interatividade
- Sugestão de Fornecedores
- Dicas
- Catálogos Eletrônicos
- Novidades

b) Público entrevistado: Franqueados (Pesquisa realizada junto aos donos das franquias Portobello Shop)

1) Total de entrevistados: 21 Franqueados

2) Importância do *site* – 100%

3) Foco do *site*

Prospecção de Clientes	48%
Consolidação de Vendas	28%
Fidelização dos Clientes	24%

4) Objetivo do *site*

Informações sobre as lojas	16%
Comunicação com as Lojas	15%
Simulador de Ambientes	14%

Catálogo Eletrônico	14%
Solicitação de catálogos	10%
Artigos afins	10%
Obras de referência	9%
Solicitação de Vendedor	8%
Preços e Negociação	4%

5) Sugestão de Nomes

Portobello	45%
Cerâmica	25%
Revestimentos Cerâmicos	10%
Portobello <i>Shop</i>	8%
Pisos	7%
Soluções Portobello <i>Shop</i>	3%

6) Atrativos para o site

Informações sobre produtos	20%
Comunicação com Especialistas	16%
Promoções	15%
Informações sobre decoração	14%
Dicas de Projetos	11%
Simulação Ambiente	10%
Concursos	10%
Orçamentos	5%

7) Divulgação do site

<i>Banners</i>	21%
Mídia Impressa	20%

Canal de Comunicação	19%
Informação de produtos	11%
Dicas nos projetos	10%
Simulador de ambientes	8%
Inform. em Revistas de Decoração	7%
Orçamentos	4%

8) Sugestões para conter no Site

- Mostrar Diferencial Competitivo
- Comunicação entre as Lojas
- Ênfase nos Produtos Exclusivos
- Rápido e fácil de acessar
- Estimular Visita a Loja Física
- Serviços
- Mostrar obras executadas e em andamento
- Ampla Divulgação
- Ambientes em 3D
- Catálogo Eletrônico de produtos
- Atualização constante
- Produtos Portokoll
- Dicas e sugestões
- Links com o *site* do Grupo Portobello, Órgãos e Associações
- *Newletters* com informações sobre as Lojas Portobello Shop

c) Público entrevistado: Especificadores (Profissionais especializados cadastrados pela Cerâmica Portobello)

1) Total de entrevistados: 74 Profissionais

2) Perfil

Arquitetos	60%
Decoradores	30%
Engenheiros	10%

3) Local de Trabalho

Escritório	45%
Autônomo	43%
Construtora	12%

4) Poder de Decisão

Especificador	73%
Comprador	15%
Outros	12%

5) Frequência de uso da Internet

Uso diário	42%
Uso Semanal	42%
Esporádico	15%
Não utiliza	1%

6) Objetivo do uso

Trabalho	38%
Pessoal	25%
Lazer	20%
Estudo	17%

7) Áreas de Interesse

Diversos (Bancos, Pesquisa e Gov.)	6%
Entretenimento	13%
Economia	12%
Política	6%
Materiais de Construção	28%
Materiais de Decoração	13%
Catálogos Eletrôn./Simulador de Ambientes	20%
Compras <i>On-Line</i>	12%

8) Expectativas

Solicitação de catálogos e amostras	19%
Obras de Referência	7%
Artigos afins	13%
Simulador de Ambientes	14%
Preços e Negociações	11%
Comunicação <i>On-Line</i>	11%
Catálogos Eletrônicos	15%
Solicitação de Vendedor	6%
Informações Técnicas	4%

9) Opinião sobre o atual *site* da Portobello

Desconhece	51%
Bom	19%
Regular	15%
Ruim	14%
Excelente	1%

10) Palavras Chaves Sugeridas:

Portobello	52%
Cerâmica	20%
Revestimento Cerâmico	16%
Pisos	6,75%
Grês	1,3%
Portonet	1,3%
Não Informou	2,65%

11) Sugestões para conter no *site*

- Ambientes 3 D
- Informações Técnicas
- Linha Completa de Produtos
- Acesso Rápido
- Interatividade
- Sugestão de Fornecedores
- Dicas
- Catálogos Eletrônicos
- Contato com profissional da área

7) Áreas de Interesse

Diversos (Bancos, Pesquisa e Gov.)	6%
Entretenimento	13%
Economia	12%
Política	6%
Materiais de Construção	28%
Materiais de Decoração	13%
Catálogos Eletrôn./Simulador de Ambientes	20%
Compras <i>On-Line</i>	12%

8) Expectativas

Solicitação de catálogos e amostras	19%
Obras de Referência	7%
Artigos afins	13%
Simulador de Ambientes	14%
Preços e Negociações	11%
Comunicação <i>On-Line</i>	11%
Catálogos Eletrônicos	15%
Solicitação de Vendedor	6%
Informações Técnicas	4%

9) Opinião sobre o atual *site* da Portobello

Desconhece	51%
Bom	19%
Regular	15%
Ruim	14%
Excelente	1%

10) Palavras Chaves Sugeridas:

Portobello	52%
Cerâmica	20%
Revestimento Cerâmico	16%
Pisos	6,75%
Grês	1,3%
Portonet	1,3%
Não Informou	2,65%

11) Sugestões para conter no *site*

- Ambientes 3 D
- Informações Técnicas
- Linha Completa de Produtos
- Acesso Rápido
- Interatividade
- Sugestão de Fornecedores
- Dicas
- Catálogos Eletrônicos
- Contato com profissional da área