

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA

**A RELAÇÃO DO MARKETING E A VIABILIDADE ECONOMICO - FINANCEIRA DE  
CONTRATOS DE PREFERÊNCIA DE VENDAS DE UMA GRANDE EMPRESA DO SETOR  
DE BEBIDAS**

ALTIELE DE FREITAS FERNANDES

Belo Horizonte  
2012

ALTIELE DE FREITAS FERNANDES

**A RELAÇÃO DO MARKETING E A VIABILIDADE ECONOMICO - FINANCEIRA DE  
CONTRATOS DE PREFERÊNCIA DE VENDAS DE UMA GRANDE EMPRESA DO SETOR  
DE BEBIDAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica (Pós-Graduação Lato Sensu) do CEPEAD/CAD/FACE da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Especialista em Finanças.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a banca examinadora em 02 de Abril de 2013.

Orientador: Marco Antônio Machado

Belo Horizonte  
2012



Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Ciências Econômicas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração  
Curso de Especialização e Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do(a) Senhor(a) **ALTIELE DE FREITAS FERNANDES**, REGISTRO N° 2011674314. No dia 02/04/2013, às 19:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "ESTUDO DA RELAÇÃO DO MARKETING E A VIABILIDADE ECONOMICO - FINANCEIRA DE CONTRATOS DE PREFERÊNCIA DE VENDAS DE UMA GRANDE EMPRESA DO SETOR DE BEBIDAS", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, o orientador(a) e Presidente da Comissão, Professor(a) Marco Antônio Machado, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra a aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerada:

APROVADA

( ) APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESENTA DIAS)

( ) NÃO APROVADA

O resultado final foi comunicado publicamente ao(a) aluno(a) pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 02/04/2013.

Prof. Marco Antônio Machado  
(Orientador)

Prof. Antônio Del Maestro Filho

## RESUMO

O estudo tem como objeto de análise uma grande empresa do setor de bebidas localizada em Belo Horizonte, MG. A empresa realiza investimentos significativos em alguns clientes considerados potenciais através do estabelecimento de contratos de preferência de vendas, onde fideliza estes clientes os tornando revendedores exclusivos dos produtos da empresa.

A empresa normalmente estabelece estes contratos comerciais com casas noturnas, restaurantes, bares, lanchonetes e demais clientes considerados relevantes. O objetivo do contrato é estabelecer uma negociação de venda e compra de determinados produtos comercializados pela empresa, a fim de tornar estes estabelecimentos exclusivos, consequentemente objetivando conquistar uma parcela maior do mercado de bebidas. Estes contratos normalmente oferecem ao estabelecimento bonificações de produtos, investimentos em dinheiro, comodato e material promocional de marketing.

O trabalho visa apresentar a relação de estratégias de marketing e a viabilidade econômico-financeira de contratos de preferência de vendas de uma empresa do setor de bebidas, através do embasamento bibliográfico apresentado no referencial teórico, levantamento dos dados financeiros e estratégicos.

A pesquisa foi realizada com base em um banco de dados internos da empresa. O universo da pesquisa gira em torno de seiscentos contratos entre contratos vencidos e em vigor, a amostra para análise é composta por vinte contratos com perfis diferenciados e investimentos variados.

São inúmeros os fatores que devem ser considerados na elaboração de um contrato de exclusividade, dentre eles: prazo, valor investido, retorno projetado, potencial do cliente e demais informações estratégicas, e as mesmas devem ser monitoradas no decorrer do período do contrato e após o mesmo, pois só assim é possível controlar os valores investidos e quais clientes que realmente ofereceram retornos significativos para a empresa, seja estratégico ou financeiro.

É importante para a empresa avaliar o retorno financeiro destes contratos visto que são realizados altos investimentos. A empresa tem como objetivo o retorno financeiro na maioria dos casos, mas há situações que o valor agregado é mais relevante ao constituir um contrato de exclusividade com determinados clientes, devido ao retorno estratégico que esta relacionado a divulgação da marca para manter-se competitiva no mercado em que atua. Mas é recomendável que a empresa utilize o retorno financeiro alinhado com o seu planejamento estratégico para assim manter sua liderança no mercado.

## ABSTRACT

The study has the purpose of analyzing a large company in the beverage industry located in Belo Horizonte, MG. The company makes significant investments in some customers considered potential by establishing sales contracts preferably where the loyalty of these customers making exclusive resellers of the company's products.

The company normally establishes these commercial agreements with nightclubs, restaurants, bars, cafeterias and other clients considered relevant. The purpose of the agreement is to establish a negotiation of purchase and sale of certain products sold by the company in order to make these exclusive establishments, hence aiming to conquer a larger share of the beverage market. These contracts generally provide for the establishment bonuses of products, cash investments, lending and marketing promotional materials.

The paper presents the relationship marketing strategies and financial feasibility of contracts preferably of a sales company in the beverage industry, through the foundation presented in the theoretical literature, survey of financial data and strategic.

The research was based on an internal database of the company. The research revolves around six hundred contracts between expired contracts and in effect, the sample for analysis consists of twenty contracts with different profiles and different investments.

There are countless factors that must be considered in the preparation of an exclusive contract, including: time, amount invested, projected returns, potential clients and other strategic information, and they should be monitored during the contract period and after same, because only then you can control the amounts invested and what customers actually offered significant returns for the company, whether strategic or financial.

It is important for the company to evaluate the financial return of these contracts since they are made large investments. The company aims to financial returns in most cases, but there are situations that value is more important to be an exclusive contract with certain customers, due to the return that is related to strategic brand communication to remain competitive in market in which it operates. But it is recommended that the company use the financial returns aligned with your strategic planning so as to maintain its market leadership.

## AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Marco Antônio, que tornou possível a realização deste trabalho, onde me apoio, ajudou e orientou no desenvolvimento.

Agradeço a Deus por sempre ter me dado forças para continuar lutando pelos meus objetivos e colocar pessoas especiais em minha vida, que sempre me ajudam a superar as dificuldades. Agradeço minha mãe pelo amor e a dedicação incondicional, meus irmãos Analice e Elon pelo enorme apoio e compreensão. Em especial agradeço ao Daniel pelo carinho, companheirismo e por sempre acreditar em mim. Também agradeço a todos os colegas que de alguma forma, contribuíram para a construção deste trabalho.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>4</b>
<b>1.1 Problemática e Justificativa</b> .....	<b>5</b>
<i>1.1.1 Problemática</i> .....	<i>5</i>
<i>1.1.2 Justificativa</i> .....	<i>5</i>
<b>1.2 Objetivos</b> .....	<b>6</b>
<i>1.2.1 Objetivo Geral</i> .....	<i>6</i>
<i>1.2.2 Objetivos Específicos</i> .....	<i>6</i>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>7</b>
<b>2.1 Marketing</b> .....	<b>7</b>
<b>2.2 Estratégias de Marketing</b> .....	<b>8</b>
<i>2.2.1 Produto</i> .....	<i>8</i>
<i>2.2.2 Preço</i> .....	<i>9</i>
<i>2.2.3 Praça</i> .....	<i>9</i>
<i>2.2.4 Promoção</i> .....	<i>10</i>
<b>2.3 Marketing de Relacionamento</b> .....	<b>10</b>
<b>2.4 Análise Financeira</b> .....	<b>12</b>
<i>2.4.1 Investimento</i> .....	<i>13</i>
<i>2.4.2 Receitas</i> .....	<i>13</i>
<i>2.4.3 Custos</i> .....	<i>14</i>
<i>2.4.4 Margem de Contribuição</i> .....	<i>15</i>
<i>2.4.5 Ponto de Equilíbrio</i> .....	<i>15</i>
<i>2.4.6 Fluxo de Caixa</i> .....	<i>16</i>
<i>2.4.7.1 Valor Presente Líquido - VPL</i> .....	<i>16</i>
<i>2.4.7.2 Período "Payback"</i> .....	<i>17</i>
<i>2.4.7.3 Taxa Interna de Retorno – TIR</i> .....	<i>17</i>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>19</b>
<b>4 DADOS DA PESQUISA</b> .....	<b>21</b>
<b>4.1 Análise dos Dados</b> .....	<b>21</b>
<b>5 RECOMENDAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>32</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>34</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Uma empresa que está frente às mudanças pode se tornar mais competitiva, pois domina maior parcela do mercado e tem maiores chances de superar possíveis dificuldades financeiras que venham a surgir.

O mundo atual é complexo e competitivo, portanto, as empresas que não estiverem à frente das mudanças terão dificuldades para se manterem no mercado. Para as empresas serem mais competitivas é necessário avaliar o capital investido e o retorno financeiro em suas negociações, buscando identificar melhorias e oportunidades.

Por meio da avaliação financeira do investimento e da busca da melhor estratégia é possível a tomada de decisão com maior probabilidade de acerto, bem como mudanças nas estratégias adotadas para atuar de maneira mais rentável.

A qualidade das informações financeiras torna-se cada dia mais importante, pois influencia diretamente no processo de tomada de decisões estratégicas das empresas. Diante do atual cenário da economia manter uma empresa competitiva e rentável no mercado não tem sido fácil. O atual quadro de globalização ao nível em que se encontra, pode acarretar aspectos positivos e negativos para as empresas.

Um dos maiores problemas que as empresas enfrentam é o aumento da concorrência externa e a perda de competitividade, motivadas por cenários econômicos diferentes entre os países e as constantes variações da economia mundial.

Diante das mudanças constantes da economia as organizações têm se preocupado principalmente com a capacidade de atrair e mobilizar recursos e direcioná-los a investimentos eficientes e rentáveis para alcançar seus objetivos.

As informações financeiras podem ser utilizadas como base para a tomada de decisão no nível estratégico da empresa e orientar a maneira pela qual os objetivos da empresa poderão ser alcançados. Quanto maior a precisão das informações e mais alinhadas com a realidade do mercado estas estiverem, maiores serão as chances de acerto nas decisões.

O trabalho visa apresentar a relação de estratégias de marketing e a viabilidade econômico-financeira de contratos de preferência de vendas de uma empresa do setor de bebidas, através do estudo e levantamento dos dados financeiros e estratégicos.

Embora a empresa já utilize de alguns recursos para medir o retorno dos contratos de preferência de vendas, os mesmos ainda apresentam algumas falhas. Entretanto se as falhas apresentadas atualmente forem corrigidas, maior rentabilidade financeira irá gerar para a empresa e os investimentos inviáveis deixarão de ser realizados.



## **1.1 Problemática e Justificativa**

### ***1.1.1 Problemática***

Devido à grande concorrência e a busca por maior participação no mercado de bebidas a empresa busca estabelecer contratos que visam obter alianças com clientes chaves que se tornem revendedores exclusivos. A empresa realiza investimentos financeiros e/ou através de produtos; em contrapartida estes clientes têm como cláusula contratual realizar a divulgação exclusiva da marca e aumentar o volume de compras dos produtos pré-estabelecidos em contrato.

O problema a investigar é: Qual a relação entre estratégias de marketing e viabilidade econômico-financeira dos contratos de preferência de vendas?

### ***1.1.2 Justificativa***

Atualmente a empresa desembolsa valores significativos para estabelecer e manter contratos de preferência de vendas, mas alguns destes contratos não trazem o retorno esperado e outros nem pagam os valores investidos inicialmente.

Apesar dos contratos preverem as quantidades mínimas de compra dos produtos estabelecidos, alguns clientes não compram o volume apresentado no contrato pelo fato de não haver demanda suficiente ou em outras situações ocorre do estabelecimento fechar antes mesmo de cumprir com o prazo indicado no contrato.

São diversas as situações, muitas são previstas no contrato com as devidas indenizações ou ressarcimento, mas são necessários recursos judiciais para este tipo de ressarcimento, o que pode delongar vários anos na justiça. O ideal é realizar uma análise prévia bastante criteriosa antes mesmo da empresa realizar os investimentos, pois alterações simples nos contratos ou até mesmo não estabelecer um contrato pode evitar que a empresa invista em clientes não lucrativos.

Os investimentos são realizados mediante contrato, normalmente para estabelecimentos comerciais como casas noturnas, restaurantes, bares, lanchonetes e demais clientes considerados relevantes. O objetivo do contrato é estabelecer uma negociação de

venda e compra de determinados produtos comercializados pela empresa, a fim de tornar estes estabelecimentos exclusivos, conseqüentemente objetivando conquistar uma parcela maior do mercado de bebidas. Estes contratos normalmente oferecem ao estabelecimento bonificações de produtos, investimentos em dinheiro, comodato e material promocional de marketing.

O estudo busca justamente analisar estes investimentos e avaliar o real retorno destes contratos seja financeiramente ou estrategicamente, onde o retorno financeiro não é significativo, mas em termos estratégicos há uma forte divulgação da marca.

## **1.2 Objetivos**

### ***1.2.1 Objetivo Geral***

O objetivo geral é investigar qual é a relação de estratégias de marketing e a viabilidade econômico-financeira de contratos de preferência de vendas da empresa de bebidas em análise.

### ***1.2.2 Objetivos Específicos***

- Identificar os objetivos estratégicos ao se negociar um contrato de preferência de vendas.
- Identificar os procedimentos estratégicos de ações de marketing de relacionamento.
- Analisar os custos e as receitas geradas em atividades de marketing e comercial.
- Avaliar o retorno financeiro do capital investido.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O Referencial Teórico visa estabelecer um embasamento teórico a de fim de aprofundar o conhecimento em relação ao assunto abordado. As principais informações para a realização do estudo serão apresentadas acerca dos temas e suas definições.

Serão apresentadas definições de marketing de alguns autores, as estratégias de marketing, assim como o mix de marketing constituído pelos 4P's (produto, preço, praça, promoção), marketing de relacionamento, e alguns temas relevantes relacionados com a análise financeira, como investimento, receitas, custos, margem de contribuição, ponto de equilíbrio, fluxo de caixa, valor presente líquido, payback e taxa interna de retorno. Estes temas ajudaram no desenvolvimento do estudo, na metodologia utilizada e análise dos dados que serão apresentados.

### 2.1 Marketing

São infinitas as definições de marketing e ao mesmo tempo incompletas, pois o tema abrange uma vasta significação que deve ser revista constantemente.

Segundo Kotler e Armstrong (2003, p. 200), marketing pode ser definido “como um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, por meio da criação, oferta e troca de produtos com os outros.”

Nesta mesma linha de raciocínio Etzel, Walker e Stanton (2001), afirmam que o marketing pode ser conceituado como uma orientação ao cliente, sendo necessário um maior desempenho da organização através de atividades coordenadas de marketing que visam à satisfação do cliente, e conseqüentemente, o sucesso organizacional através de um aumento significativo das vendas.

Já para Boone e Kurtz, (1998, p.6) o “Marketing é o processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços, organizações e eventos para criar trocas que venham a satisfazer objetivos individuais e organizacionais.”

Com base nas definições dos autores citados acima pode se dizer que são várias as definições de marketing, mas a sua principal função é lidar com clientes e buscar atender suas necessidades e desejos de forma a beneficiar a ambos.

Em um mundo com constantes transformações e mudanças se torna cada dia mais difícil promover uma ação de marketing que tenha um retorno significativo. Pois os consumidores se tornam mais exigentes e possuem acesso mais amplo as informações. Com isso, o desafio para as empresas é ainda maior, sendo necessária mais atenção às mudanças e as exigências dos consumidores.

## **2.2 Estratégias de Marketing**

O marketing é responsável em descobrir as necessidades do público-alvo e em buscar meios na empresa para poder atendê-las. Para que isso ocorra é feita uma estratégia mercadológica ressaltando pontos que os consumidores consideram necessários para a sua satisfação, e com isso é trabalhado o desenvolvimento do mix de marketing que constituído pelos 4 P's: produto, preço, praça e promoção, conforme afirmam Kotler e Armstrong (2003).

### **2.2.1 Produto**

Produto é tudo que a empresa pode oferecer ao seu público-alvo. Ainda segundo Kotler e Armstrong (2003, p. 204), produto pode ser definido como: “[...] algo que pode ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e para satisfazer um desejo ou uma necessidade.” E através desta definição pode-se considerar um serviço como produto, pois o mesmo é oferecido para apreciação do mercado atendendo uma necessidade.

Os autores citados complementam seu raciocínio ponderando que:

[...] a estratégia de produto também requer a construção de uma linha de produtos. Uma linha de produtos é um grupo de produtos que estão intimamente relacionados porque funcionam de maneira semelhante, são vendidos aos mesmos grupos de clientes, comercializados pelos mesmos tipos ou se incluem em determinadas faixas de preços. (Kotler e Armstrong, 2003, p. 222)

Entretanto, o produto precisa ter um diferencial para atrair o público-alvo, e para isso são desenvolvidos benefícios através de atributos que ajudarão a empresa a obter uma

vantagem competitiva com relação aos seus concorrentes. Como é ressaltado por Kotler e Armstrong (2003) esses atributos são: Qualidade de produtos, que significa qualidade no desempenho que o mesmo tem para cumprir as suas funções; Características do produto, possuindo um modelo básico em princípio e utilizando a percepção do cliente inicia-se a valorização do produto, por meio do adição de melhorias; Estabelecimento de marcas, criando uma identificação do cliente com a empresa e com o produto/serviço que a mesma esteja oferecendo, e essa marca pode ser um nome, sinal, símbolo ou desenho. E por último, Serviços de apoio e assistência ao produto, que são serviços complementares ofertados pela empresa, como por exemplo, uma garantia estendida.

### **2.2.2 Preço**

A definição do preço do produto/serviço tem que levar em consideração os preços praticados pelo mercado, sem esquecer os custos e despesas do empreendimento e do lucro que almeja. Segundo Bernardi (2003, p. 172) “[...] a política de preços devem estar de acordo e direcionadas aos objetivos globais da empresa, o que deve resultar num equilíbrio entre mercado, volumes, lucratividade e retorno”. Já para Kotler e Armstrong (2003) o marketing deverá convencer os clientes a comprar os produtos oferecidos pelo preço cobrado, demonstrando as vantagens que os mesmos apresentam, pois a percepção do consumidor é de levar mais por muito menos, ou seja, buscam maior qualidade pelo menor preço.

### **2.2.3 Praça**

A praça, também é conhecida como canais de distribuição, e a mesma tem um papel importante nas empresas, pois pode influenciar os preços dos produtos da organização e auxiliar na satisfação do cliente, mas para isso o canal de distribuição tem que ser eficiente para que o produto/serviço chegue até o público-alvo com a maior comodidade para eles. Conforme Kotler e Armstrong (2003, p. 308) “o canal de distribuição transfere mercadorias e serviços dos fabricantes para os consumidores. Ele supera as grandes lacunas de tempo, espaço e pose que separam as mercadorias e os serviços daqueles que eventualmente os utilizarão”.

### 2.2.4 Promoção

Depois de a empresa desenvolver o seu produto/serviço e de definir o seu preço e seu canal de distribuição, é importante divulgar a mesma e, seus produtos/serviços e para isso é realizado, como citado por Kotler e Armstrong (2003) um mix de comunicação de marketing que inclui propaganda, venda pessoal, promoção de vendas, relações públicas e marketing direto. Na visão de Kotler e Armstrong (2003, p. 363):

Propaganda: qualquer forma paga de apresentação e promoção não pessoal de ideias, bens ou produtos por um patrocinador identificado.

Venda pessoal: apresentação pessoal feita pela força de vendas da empresa com o propósito de efetuar vendas e de desenvolver relacionamentos com os clientes.

Promoção de vendas: incentivos de curto prazo para estimular a compra ou a venda de um produto ou serviço.

Relações públicas: desenvolvimento de boas relações com os diversos públicos da empresa pela obtenção de publicidade favorável, construção de uma boa imagem corporativa e administração ou impedimento da disseminação de boatos, histórias ou eventos desfavoráveis à empresa.

Marketing direto: contatos diretos com consumidores individuais cuidadosamente definidos como alvo com o objetivo de obter resposta imediata e cultivar relacionamentos duradouros, fazendo uso do telefone, do correio, do fax, do e-mail, da Internet e de outras ferramentas para se comunicar diretamente com consumidores específicos.

Desenvolver relações com consumidores e clientes é um fator fundamental para fidelização e identificação das necessidades do público-alvo, permitindo buscar recursos para melhor atendê-los, isto pode ocorrer através do marketing de relacionamento.

### 2.3 Marketing de Relacionamento

Segundo Baker (2005) o marketing de relacionamento é o processo de identificar, estabelecer, manter e aprimorar relacionamentos com clientes buscando manter uma relação duradoura visando lucro, alcançando os objetivos de ambas as partes, são todos os esforços de marketing existentes para desenvolver e manter relacionamentos bem sucedidos.

“Trata-se da tentativa da organização de desenvolver ligações em longo prazo com seus clientes e que sejam efetivas em termos de custos, procurando benefícios mútuos.” (BOONE; KURTZ, 1998, p.116).

Para ser um cliente lucrativo de uma empresa que ao longo do tempo rende consideravelmente um fluxo de receita relativo, um gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os pontos de contato, com ele a fim de maximizar sua fidelidade.

De acordo com Etzel, Walker e Stanton (2001), inicialmente tinha-se uma idéia em relação ao marketing de relacionamento em que as organizações deveriam desempenhar esforços para construir ações de laços pessoais e duradouros apenas com seus clientes. Mais recentemente esta visão de marketing de relacionamento também se estendeu para com todos os grupos com os quais a organização se interage, além de clientes incluem fornecedores, empregados, o governo e até mesmo os concorrentes.

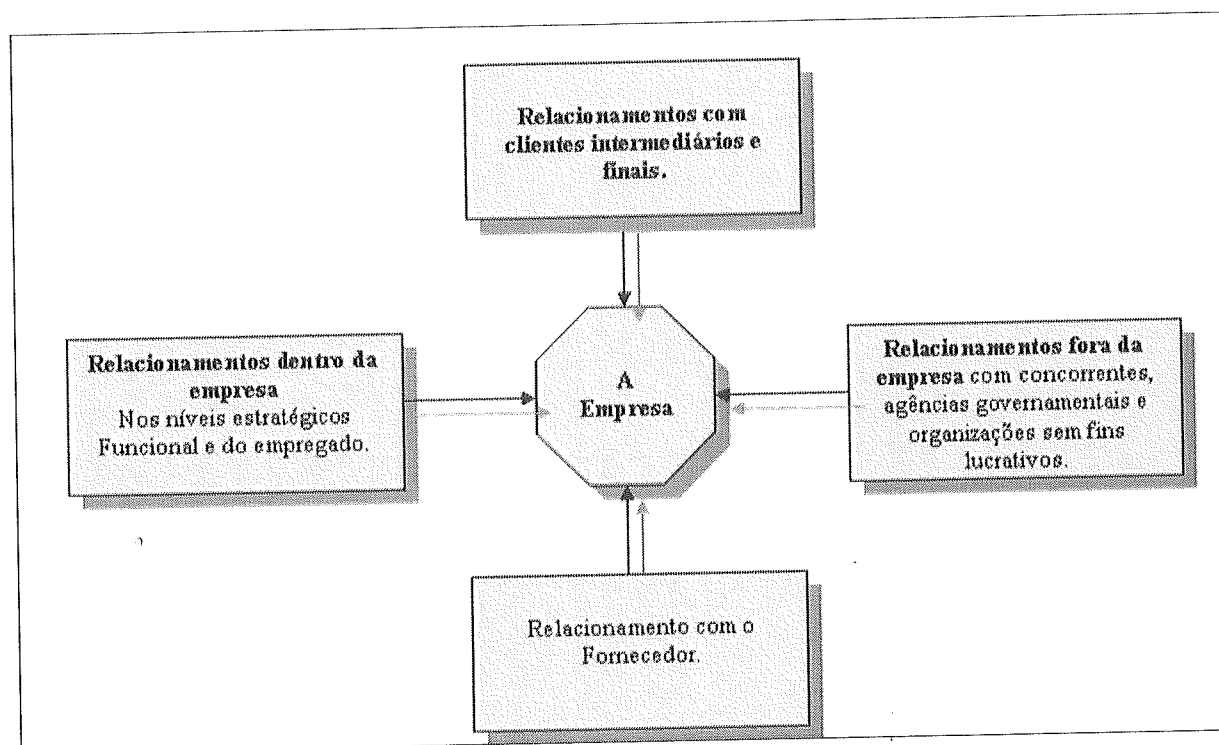
Kotler (2000) denomina marketing de relacionamento como sendo uma rede, mas sua definição se assimila com a de Etzel, Walker e Stanton, pois inclui também em sua definição a participação não apenas dos clientes, mas de todos os envolvidos com a empresa.

O resultado final do marketing de relacionamento é a construção de um patrimônio corporativo singular, denominado rede de marketing. Uma rede de marketing consiste na empresa e naqueles que a apoiam (clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências de propaganda e acadêmicos, entre outros), com quem ela construiu relacionamentos profissionais mutuamente compensadores. Cada vez mais, a concorrência não é entre empresas, mas entre redes de marketing, sendo o prêmio conferido à empresa que tiver construído a melhor rede. O princípio operacional é simples: construa uma rede efetiva de relacionamento com os principais públicos interessados e os lucros serão uma consequência. (KOTLER, 2000, p.35).

Através das definições dos autores pose-se dizer que o marketing de relacionamento vem ampliando seu foco não apenas direcionado aos seus clientes, mas entende-se também para com todos aqueles que estão envolvidos com a empresa seja de forma direta ou indireta, objetivando um relacionamento de longo prazo e duradouro.

Ainda Kotler e Keller (2006) há cinco passos para a redução da perda de clientes. O primeiro é definir e calcular a retenção, neste caso é beneficiar o comprador na hora da compra de um produto. O segundo passo identificar os problemas com os clientes, tirar dúvidas dos produtos, auxilia-los nas aplicações, oferecer qualidade do produto e preços justos. O terceiro passo, a empresa tem que analisar quanto de lucro ela deixa de ter ao perder clientes, usar de estratégias para mantê-los mesmo com certo custo, que ainda será melhor manter estes clientes. O quarto passo é analisar se o custo de manter o cliente será maior do que os perde. O quinto é manter contatos com os clientes, ouvi-los e demonstrar que a organização quer mudar para melhor atende-los.

Morgan e Hunt apud Baker (2005) conceituam o marketing de relacionamento como uma ampla parceria da empresa com os fornecedores, clientes, empregados, governo e concorrentes, estas ligações são apresentadas na figura 1.



**Figura: 1** Relacionamentos de Marketing segundo Morgan e Hunt (2005)  
 Fonte: Baker (2005, p.30).

O estudo tem como objetivo primeiramente apresentar um embasamento teórico das estratégias de marketing, e posteriormente apresentar a relação do retorno financeiro ligado diretamente a ações de marketing.

As estratégias de marketing são normalmente ações que objetiva ganho de mercado, o que significa para empresa um aumento no volume de vendas, conseqüentemente melhor resultado financeiro.

## 2.4 Análise Financeira

Para analisar a viabilidade econômico-financeira dos contratos de preferência de vendas, será necessário elaborar uma análise sobre as informações financeiras, tais como as receitas, os custos e os investimentos e, com isso, examinar os resultados oferecidos.



Buarque (1984) informa que as receitas são as entradas de dinheiro por meio das vendas dos produtos/serviços e os custos são as saídas dos mesmos, através da aquisição da matéria-prima e dos maquinários. Woiler (1996, p.145) completa que para a empresa obter viabilidade é relevante que “[...] as receitas previstas deverão (pelo menos) cobrir os custos variáveis (de produção), os custos financeiros (juros) e gerar recursos de caixa suficientes para devolver o principal.”

Para o desenvolvimento da análise financeira é importante apresentar algumas definições e mencionar alguns indicadores financeiros mais utilizados. Serão apresentadas definições de investimento, receitas, custos, margem de contribuição, ponto de equilíbrio, fluxo de caixa, valor presente líquido, payback e taxa interna de retorno.

#### **2.4.1 Investimento**

Para a empresa é relevante saber os valores que terá de dispor para o investimento inicial que será utilizado na negociação do contrato.

Oliveira (2002, p. 43) resume que investimento “é todo o valor aplicado ou gasto em troca de algo, sobre o qual se espera obter um benefício ou consumo futuro.”. Já Woiler (1996) afirma que o investimento é importante para determinar a viabilidade do projeto, e por isso é necessário que as informações sejam precisas.

Segundo Braga (1989), as propostas de gastos com investimento devem envolver benefícios não monetários que são apreciados subjetivamente, aspectos monetários que envolvem ser mensurados tecnicamente e riscos que precisam ser avaliados da melhor forma possível.

#### **2.4.2 Receitas**

A receita é obtida por meio da venda dos produtos/serviços. A receita é calculada mediante a multiplicação da quantidade de vendas pelo preço correspondente, sendo que a quantidade poderá ser utilizada por ano ou por cada produto e é denominada por receita direta, conforme informação de Buarque (1984). Tem-se também a receita indireta que é obtida por meio do valor residual, que consiste no “[...] montante de recursos financeiros que

a empresa pode obter ao final da sua vida útil. Ao último ano do fluxo de receitas devem agregar-se a renda originada pelas vendas de todos os bens da empresa”.

Para Woiler (1996) estabelecer os valores das receitas só será possível após estudo de mercado, pois, por meio do mesmo, será praticável determinar as quantidades e o preço unitário de cada produto a ser vendido. Se a empresa vender ou produzir produtos que já existam no mercado, será importante que a empresa leve em consideração os valores dos concorrentes para fixar os seus próprios preços.

A fórmula para calcular a receita líquida é:

$$RLU = CDVU + CDFU + LU$$

Sendo:

RLU – Receita líquida unitária

CDVU – Custos e despesas variáveis unitário

CDFU – Custos e despesas fixas unitário

LU – Lucro líquido

### 2.4.3 Custos

Os custos referem-se à saída de dinheiro para obtenção de um produto. Segundo Oliveira (2002), é o gasto necessário para produzir o seu produto e esse custo alterará o patrimônio líquido da mesma, após a venda do mesmo.

Conforme Woiler (1996) os custos são classificados de acordo com três critérios: sendo o primeiro custeio, o segundo pela data e o terceiro em função do volume de produção ou da utilização da capacidade produtiva. A classificação por custeio é dividida em custeio por absorção, que consiste no rateio das despesas diretas e indiretas no produto e custeio direto, onde o produto recebe somente as despesas que possuem relações diretas a produção.

A classificação por data divide-se em:

- a) Histórico: Neste caso, os custos dos insumos considerados entram na composição do custo final em datas diferentes.
  - b) Padrão: É fixada certa data-base que é usada para a composição dos custos dos insumos.
  - c) Reposição ou corrente: Neste caso, a data-base para composição dos custos é a própria data atual.
- (WOILER, 1996, p. 162)

Woiler (1996) afirma que a classificação por volume de produção ou da utilização da capacidade produtiva é dividida em custos fixos que há independente de existir produção ou não e custos variáveis que somente existem se houver produção.

#### **2.4.4 Margem de Contribuição**

A margem de contribuição é o resultado da subtração dos valores das vendas dos produtos/serviços deduzidas dos custos e despesas variáveis. De acordo com Galvão et al (2008, p. 253) a margem de contribuição “é a parcela que sobra do preço de venda, depois de retirados

todos os gastos variáveis, parcela esta que vai contribuir para o pagamento ou amortização de todos os gastos (custos e despesas) fixos.”.

O autor referido completa que as empresas tomam decisões relativas aos custos, volumes e lucro, por meio dos estudos sobre a margem de contribuição e ainda auxilia no cálculo para determinar a partir de qual quantidade de vendas de um produto/serviço a empresa passará a ter lucro.

Fórmula para calcular a margem de contribuição:

$$\begin{aligned}
 & (+) \text{ Preço de vendas} \\
 & (-) \text{ Custo Variável} \\
 & (-) \text{ Despesa Variável} \\
 & = \text{Margem de contribuição}
 \end{aligned}$$

$$\boxed{PV - CV - DV = MC}$$

#### **2.4.5 Ponto de Equilíbrio**

Ao começar a sua produção a empresa precisa-se informar da quantidade mínima que precisa vender para que seu lucro seja zero, ou seja, se vender menos terá prejuízo e se vender mais terá lucro. Galvão et al (2008, p. 253) afirma que o ponto de equilíbrio “É o ponto onde

a receita total se iguala aos gastos (custos + despesas) totais (fixos + variáveis), acarretando um resultado operacional nulo.”.

Fórmula para calcular o ponto de equilíbrio em valores:

$$PE = \text{Custo Fixo} / \% \text{Margem de Contribuição}$$

Fórmula para calcular o ponto de equilíbrio em quantidade:

$$PE = \text{Custo Fixo} / \text{Margem de Contribuição}$$

#### **2.4.6 Fluxo de Caixa**

O fluxo de caixa é a demonstração dos valores que entraram e saíram na empresa. De acordo com Ross, Westerfield e Jordan (2000) o fluxo de caixa é a diferença entre o dinheiro que entrou com o dinheiro que saiu do caixa da empresa e que essa saída ocorre para cobrir as despesas com os credores e para a remuneração dos proprietários da mesma, já a entrada refere-se aos valores gerados pela atividade exercida.

Assaf Neto e Silva (2002, p. 39) completam que “[...] o fluxo de caixa descreve as diversas movimentações financeiras da empresa em determinado período de tempo, e sua administração tem por objetivo preservar uma liquidez imediata essencial à manutenção das atividades da empresa”.

##### **2.4.7.1 Valor Presente Líquido - VPL**

O valor presente líquido é importante para a empresa por fornecer informações sobre a viabilidade do empreendimento a partir do investimento realizado para o mesmo. Ross, Westerfield e Jordan (2000, p. 214) informam que “[...] o valor presente líquido é uma medida de quanto valor é criado ou adicionado hoje por realizar um investimento.”. Eles completam que se a diferença entre o investimento e seu custo for positiva é por que o mesmo

é viável, ou seja, vale a pena investir no negócio, se for negativo é inviável, contudo o risco é grande pelo fato de o valor do custo ser baseado em uma estimativa, podendo ocorrer erros na mesma.

Então Ross, Westerfield e Jordan (2000, p. 216) resumem que “um investimento deverá ser aceito se seu valor presente líquido for positivo, e rejeitado se for negativo.”.

#### **2.4.7.2 Período “Payback”**

O “payback” é outra ferramenta utilizada para a empresa determinar a viabilidade do seu projeto. Gitman (2001) informa que o período do “payback” é exatamente o tempo que a empresa levará para recuperar todo o seu investimento, então se o período do mesmo for superior ao um tempo máximo aceitável o projeto será inviável, e se for inferior será válido investir no empreendimento.

“Com base na regra do período de ‘payback’, um investimento é aceito se seu período de ‘payback’ calculado for menor do que algum número predeterminado de anos.” (ROSS; WESTERFIEL; JORDAN, 2000, p.218).

#### **2.4.7.3 Taxa Interna de Retorno – TIR**

A taxa interna de retorno é utilizada para a empresa ter conhecimento se o retorno que terá do investimento será maior do que o esperado pelo empreendedor. Ross, Westerfield e Jordan (2000) explicam que para identificar a TIR é por meio de tentativa e erro, e ao encontrá-la a empresa determinará se o investimento poderá ser executado. Quando a TIR apresentar uma taxa maior do que o retorno exigido é viável o empreendimento, e quando essa taxa for menor que o retorno o mesmo deverá ser recusado.

Vantagens:

Intimamente relacionada como VPL, geralmente conduzindo à mesma decisão.

Fácil de ser compreendida e comunicada.

Desvantagens:

Pode apresentar respostas múltiplas, se os fluxos de caixa não forem convencionais.

Pode levar à decisão errada na comparação de investimentos mutuamente excludentes.

No Referencial Teórico foram apresentadas definições relacionadas com o tema da pesquisa, através de fontes bibliográficas que possibilitaram um embasamento teórico a fim de aprofundar o conhecimento em relação ao assunto abordado.

Estas definições apresentadas auxiliam no entendimento da pesquisa, desenvolvimento, na definição da metodologia utilizada e análise dos dados que serão apresentados.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

“A metodologia é um conjunto de técnicas e procedimentos que tem por finalidade viabilizar a execução da pesquisa, obtendo-se como resultados um novo produto, processo ou conhecimento”. (JUNG, 2004, p.227)

A metodologia de pesquisa será descritiva, levantamento bibliográfico e documental realizado através de livros, revistas e periódicos e redes eletrônicas, com a finalidade de proporcionar um maior entendimento do estudo em questão.

Após o levantamento do referencial teórico foi empreendido um estudo de caso sobre a atual realidade da empresa através de alguns de seus dados financeiros e contratuais.

De acordo com Jung (2004), a pesquisa descritiva é observar, registrar e analisar os fenômenos ou sistemas técnicos, não havendo interferência do pesquisador, mas somente descobrir com que frequência o fenômeno acontece, ou como se estrutura e funciona um sistema, método, processo ou realidade operacional. O processo descritivo visa identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo.

O objetivo do estudo é identificar se a empresa está obtendo resultados significativos seja estratégico e/ou financeiro na utilização de contratos de preferência de vendas considerando os aspectos estratégicos e financeiros, visando fundamentar as decisões de negociação de novos contratos ou renovação dos antigos.

A elaboração do estudo de caso pressupõe o uso de técnicas de pesquisa qualitativas e quantitativas.

A pesquisa foi realizada com base em um banco de dados internos da empresa. O universo da pesquisa gira em torno de seiscentos contratos entre contratos vencidos e em vigor, a amostra para análise é composta por vinte contratos. O tamanho da amostra foi definida por julgamento, tendo sido escolhidos dez contrato que apresentaram resultados financeiros negativos e dez contratos que apresentaram resultados financeiros positivos, a amostra totaliza vinte clientes com perfis diferenciados e investimentos variados.

O objetivo da pesquisa é investigar qual é a relação de estratégias de marketing e a viabilidade econômico-financeira de contratos de preferência de vendas da empresa de bebidas em análise. Ou seja, quais contratos ou tipos de contratos apresentam melhores resultados financeiros e/ou estratégicos.

Na amostra selecionada a identificação dos clientes foi preservada por questões éticas e normas internas. Para melhor análise das informações financeiras alguns dados serão

fundamentais como prazo, investimento, volume e demais dados que possam ajudar a diferenciar o retorno financeiro de questões estratégicas, possibilitando uma análise mais abrangente dos dados.

Foi identificado que há uma abrangência muito grande de modelos de contratos em vigor, isto faz com que se diferenciem em função das características de cada cliente, mas ao mesmo tempo dificulta o acompanhamento da empresa com relação ao cumprimento das cláusulas empregadas no contrato. Para facilitar a análise serão apresentados apenas os dados mais relevantes relacionados com o estudo em questão.



## 4 DADOS DA PESQUISA

### 4.1 Análise dos Dados

Foram coletados dados internos de alguns contratados já finalizados ou em vigor, alguns com possibilidade de renovação. Mas é importante a análise de contratos mesmo já vencidos, pois a possibilidade de identificar falhas e melhorar questões contratuais pode ajudar na renovação ou na elaboração de novos contratos.

Em meio à amostra selecionada de vinte clientes há diversos contratos com prazos de duração e investimentos diferenciados. Segue abaixo a tabela com as principais informações necessárias para a análise financeira dos contratos selecionados:

CLIENTES	PRAZO	INVESTIMENTO TOTAL (sem imobilizado)	DINHEIRO	PRODUTO	MKT	OUTROS(At. imobilizado)
Cliente A	2 Anos	505.000,00	355.000,00	150.000,00		62.007,17
Cliente B	5 Anos	100.000,00	80.000,00	20.000,00		
Cliente C	5 Anos	100.000,00	80.000,00	20.000,00		13.834,61
Cliente D	5 Anos	156.000,00	130.000,00	20.000,00	6.000,00	13.530,38
Cliente E	5 Anos	45.000,00	15.000,00	30.000,00		5.043,78
Cliente F	5 Anos	78.000,00	35.000,00	35.000,00	8.000,00	15.691,10
Cliente G	2 Anos	30.000,00	19.992,00	10.008,00		
Cliente H	2 Anos	30.000,00		30.000,00		7.989,35
Cliente I	3 Anos	40.000,00	20.000,00	20.000,00		12.133,74
Cliente J	4 Anos	100.000,00	70.000,00	30.000,00		3.700,00
Cliente K	3 Anos	20.000,00	15.000,00	5.000,00		10.409,40
Cliente L	5 Anos	17.000,00		17.000,00		11.188,85
Cliente M	5 Anos	53.000,00	20.000,00	33.000,00		30.087,71
Cliente N	5 Anos	81.627,00		81.627,00		88.361,62
Cliente O	4 Anos	83.000,00		83.000,00		12.269,73
Cliente P	5 Anos	200.000,00	200.000,00			19.717,39
Cliente Q	4 Anos	85.000,00	85.000,00			17.016,61
Cliente R	5 Anos	25.000,00		25.000,00		11.164,99
Cliente S	4 Anos	382.000,00	377.000,00		5.000,00	26.944,85
Cliente U	5 Anos	55.000,00		55.000,00		13.201,37

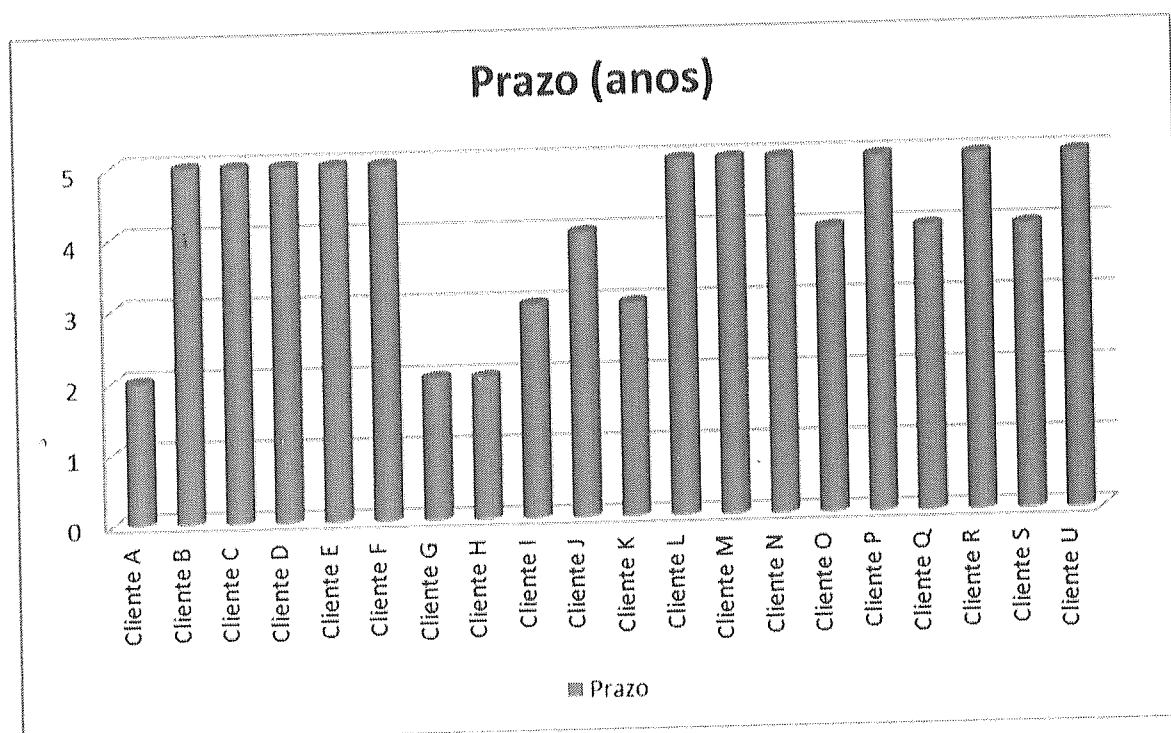
**Tabela: 1 Dados dos contratos de preferência de vendas**

Fonte: Dados da Pesquisa

A amostra contempla vinte clientes com perfis diferenciados e investimentos variados, através de dinheiro, produto (bonificação), marketing (material promocional) e outros ativos imobilizados que estão sendo demonstrados na planilha, mas não serão contabilizados no total do investimento em função de questões estratégicas, pois atualmente não é necessário um contrato de preferência de vendas para um cliente adquirir comodato de geladeiras e freezers.

O investimento em imobilizado apesar de não ser considerado na análise é o mais comum, pois o objetivo maior é a questão visual que normalmente incentiva o consumo, principalmente em estabelecimentos em que o consumo é realizado no local, uma localização estratégica de geladeiras e freezers é fundamental, além de permitir uma refrigeração adequada dos produtos comercializados.

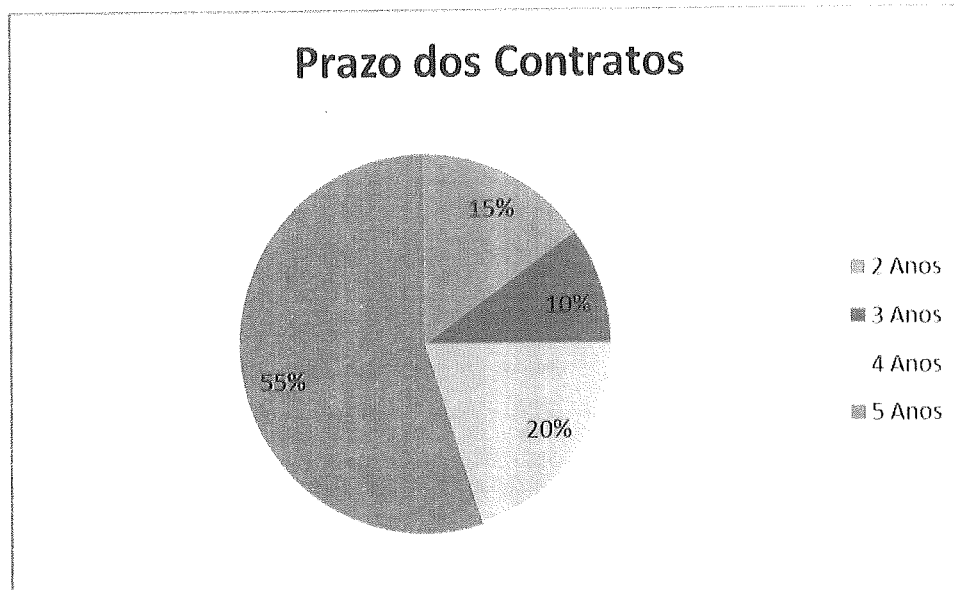
Os investimentos normalmente são realizados através de bonificação de produtos e financeiramente, o que possibilita alguns clientes realizar melhorias no estabelecimento, melhorando principalmente a estrutura do local.



**Gráfico: 1 Prazos dos Contratos (anos)**

Fonte: Dados da Pesquisa

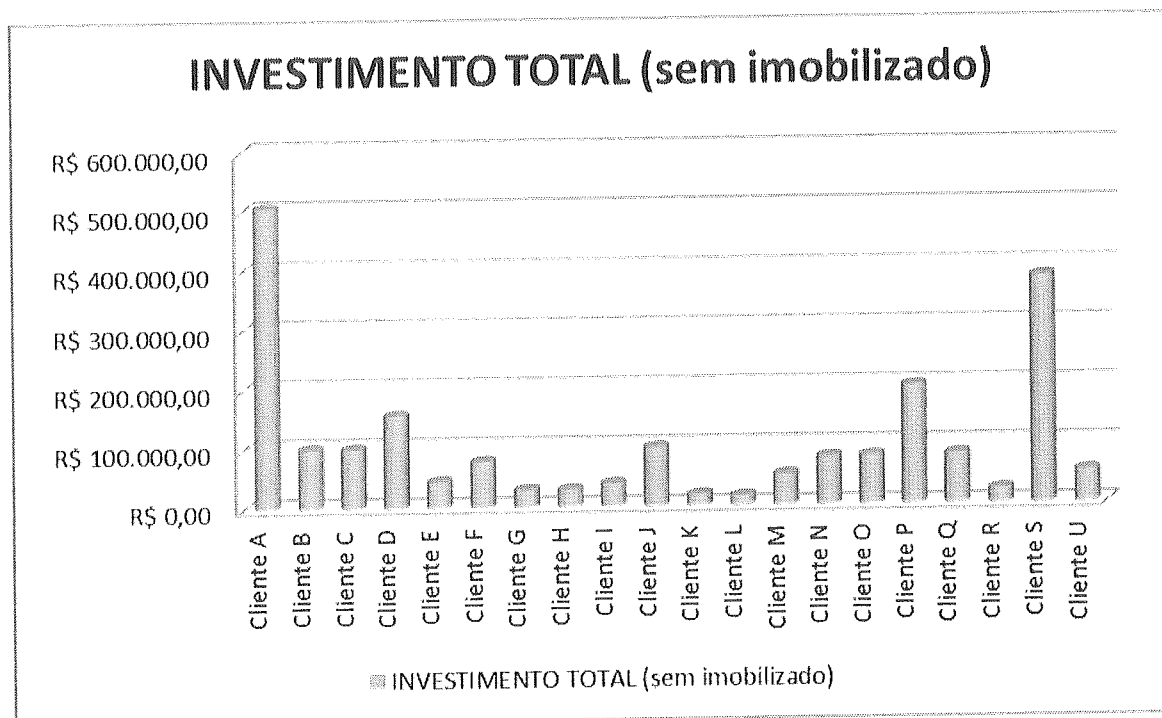
Os prazos dos contratos selecionados variam de dois a cinco anos, atualmente o prazo máximo dos contratos é de cinco anos, podendo ser renovados à medida que o prazo chega ao fim, ou quando há uma nova negociação entre ambas as partes.



**Gráfico: 2 Prazos dos Contratos (%)**  
Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme apresentado nos gráficos 1 e 2 o prazo dos contratos de preferência de vendas normalmente é de cinco anos, em alguns casos o prazo é menor (mínimo de dois anos) conforme amostra.

O gráfico 2 apresenta que dentre a amostra selecionada 55% dos contratos tem um prazo igual a cinco anos, 20% tem quatro anos, 15% dois anos e apenas 10% tem duração de três anos.

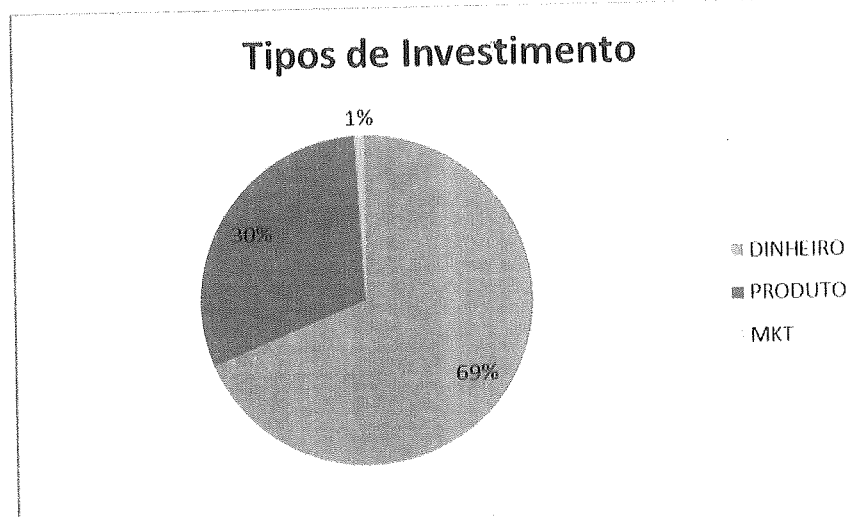


**Gráfico: 3 Investimentos (R\$)**

Fonte: Dados da Pesquisa

Os investimentos variam de acordo com cada estabelecimento levando em consideração a estrutura do estabelecimento e a capacidade de compra, ou seja, quanto maior a demanda maior pode ser o investimento que a empresa pode realizar. Na amostra selecionada conforme gráfico 3, o investimento máximo é de R\$505.000,00 (quinhentos e cinco mil reais) e o menor é de R\$17.000,00 (dezessete mil reais).

Não é recomendável calcular uma média de investimento, pois são vários fatores que influenciam diretamente na definição no valor investido. O investimento é o dado principal para a análise de retorno, mas nem sempre o maior investimento significa que será o melhor retorno financeiro.



**Gráfico: 4 Tipos de Investimento**  
Fonte: Dados da Pesquisa

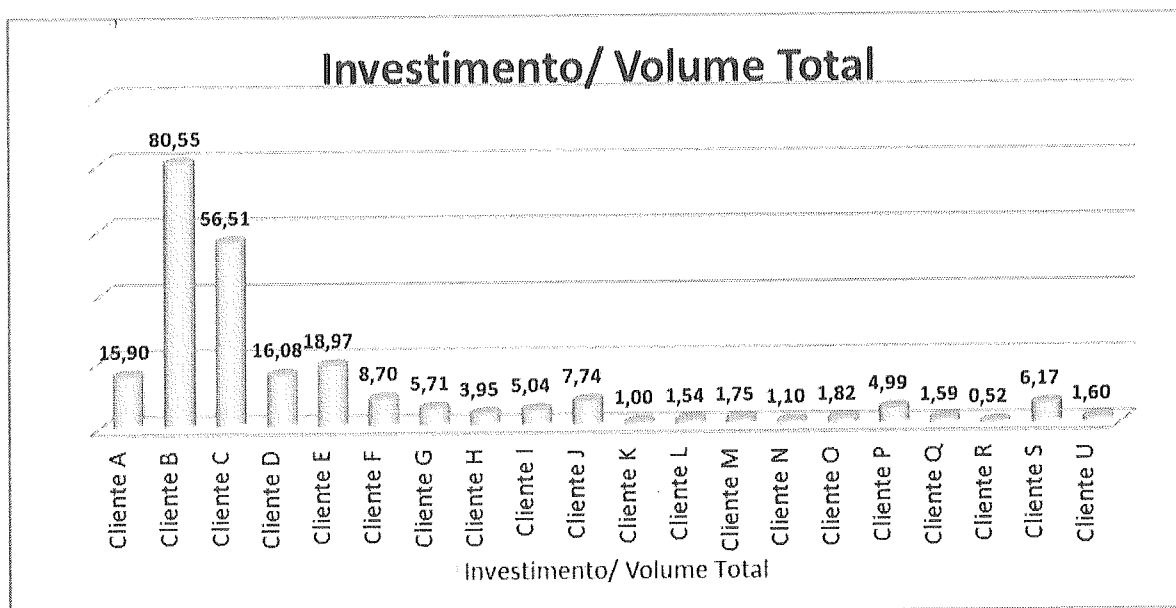
O gráfico 4 demonstra que o investimento mais utilizado nos contratos é através de investimento financeiro (dinheiro) dos contratos analisados 69% possuem investimento em dinheiro, 30% investimento em produto é apenas 1% em marketing, normalmente um contrato possui mais de um tipo de investimento.

CLIENTES	INVESTIMENTO TOTAL (sem imobilizado)	Média de Vol/UC (mensal)	Volume Total	Investimento/ Volume Total
Cliente A	505.000,00	1.324	31.768	15,90
Cliente B	100.000,00	21	1.242	80,55
Cliente C	100.000,00	29	1.770	56,51
Cliente D	156.000,00	162	9.700	16,08
Cliente E	45.000,00	40	2.372	18,97
Cliente F	78.000,00	149	8.963	8,70
Cliente G	30.000,00	219	5.256	5,71
Cliente H	30.000,00	316	7.589	3,95
Cliente I	40.000,00	221	7.940	5,04
Cliente J	100.000,00	269	12.922	7,74
Cliente K	20.000,00	555	19.985	1,00
Cliente L	17.000,00	184	11.031	1,54
Cliente M	53.000,00	504	30.268	1,75
Cliente N	81.627,00	1.237	74.206	1,10
Cliente O	83.000,00	950	45.614	1,82
Cliente P	200.000,00	668	40.099	4,99
Cliente Q	85.000,00	1.114	53.496	1,59
Cliente R	25.000,00	800	48.020	0,52
Cliente S	382.000,00	1.290	61.938	6,17
Cliente U	55.000,00	572	34.301	1,60

**Tabela: 2 Análise do investimento versus volume de vendas**

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme tabela 2 foi realizado um cálculo com base no investimento inicial comparado ao volume total vendido no período do contrato, através de uma conta simples onde se divide o investimento total pelo volume total, e tendo como resultado o valor que foi investido inicialmente por cada caixa comprada pelo cliente no período do contrato.



**Gráfico: 5 Investimento dividido por volume total**

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme apresentado no gráfico 5 o menor valor encontrado é de R\$0,52 (cinquenta e dois centavos) por caixa referente ao Cliente R e o maior é de R\$80,55 (oitenta reais e cinquenta e cinco centavos) por caixa referente ao Cliente B. É surpreendente a variação que existe do menor valor até o maior, sendo que o maior investimento apresentado na amostragem é do Cliente A de R\$505.000,00 (quinhentos e cinco mil reais) e o resultado foi de R\$15,90 (quinze reais e noventa centavos) e o Cliente L tem o menor investimento de R\$17.000,00 (dezessete mil reais) e o resultado é de R\$1,54 (um real e cinquenta e quatro centavos). Quanto menor o valor melhor será o resultado final para a empresa.

Entende-se que o valor investido influencia diretamente na análise, mas não é o único fator, o volume e o prazo também influenciam diretamente. Além de fatores específicos de cada cliente, onde uns possuem um potencial de compras acima dos demais em função de estrutura, localização, público alvo e outros fatores.

A tabela 3 foi criada para visualizar as informações apresentadas anteriormente juntamente com o resultado do payback realizado comparado ao payback projetado no início da negociação do contrato de exclusividade. O payback é uma das análises financeiras mais utilizadas na avaliação de investimentos, pode auxiliar na tomada de decisão e na busca de alternativas para tornar o investimento viável para empresa.

CLIENTES,	PRAZO	INVESTIMENTO TOTAL (sem imobilizado)	Média de Vol/UC (mensal)	PAYBACK PROJETADO	PAYBACK REALIZADO
Cliente A	2 Anos	505.000,00	1.324	459.199,07	-37.832,37
Cliente B	5 Anos	100.000,00	21	159.219,19	-22.649,00
Cliente C	5 Anos	100.000,00	29	153.558,39	-21.339,21
Cliente D	5 Anos	156.000,00	162	144.659,18	-20.058,89
Cliente E	5 Anos	45.000,00	40	121.786,98	-15.066,72
Cliente F	5 Anos	78.000,00	149	94.020,97	-12.182,79
Cliente G	2 Anos	30.000,00	219	70.057,00	-7.114,00
Cliente H	2 Anos	30.000,00	316	10.445,67	-4.467,17
Cliente I	3 Anos	40.000,00	221	48.583,00	-2.962,00
Cliente J	4 Anos	100.000,00	269	108.463,84	-2.195,17
Cliente K	3 Anos	20.000,00	555	61.667,03	77.612,34
Cliente L	5 Anos	17.000,00	184	56.486,69	83.238,62
Cliente M	5 Anos	53.000,00	504	145.932,74	104.434,98
Cliente N	5 Anos	81.627,00	1.237	1.065.259,69	146.355,18
Cliente O	4 Anos	83.000,00	950	250.390,79	157.901,81
Cliente P	5 Anos	200.000,00	668	276.347,57	174.737,97
Cliente Q	4 Anos	85.000,00	1.114	120.104,29	195.203,17
Cliente R	5 Anos	25.000,00	800	91.788,95	213.112,51
Cliente S	4 Anos	382.000,00	1.290	151.302,00	235.768,00
Cliente U	5 Anos	55.000,00	572	83.553,93	60.748,75

**Tabela: 3 Dados financeiros dos contratos de preferência de vendas**

Fonte: Dados da Pesquisa

A ferramenta utilizada para calcular a “viabilidade” dos contratos de exclusividade foi o payback, pois através do retorno financeiro de cada cliente em análise poderemos apontar os mais rentáveis para a empresa e aqueles que não atingiram o retorno esperado.

A amostra foi feita por julgamento, pois o objetivo é apresentar casos com retorno bastante satisfatório e casos com retorno mínimo ou até mesmo negativo.

Conforme a tabela 2 a amostra é composta por vinte clientes alguns com retornos excelentes e outros que não tiveram nenhum retorno financeiro, em algumas situações o retorno foi inferior ao investimento inicial.

Nos casos dos clientes de A a J o retorno foi negativo, os demais clientes de K a U o retorno foi positivo, mas não necessariamente foi dentro ou acima do projetado pela empresa na elaboração do contrato.

O Cliente S possui o maior retorno financeiro com R\$235.768,00 (duzentos e trinta e cinco mil e setecentos e sessenta e oito reais), o Cliente A apesar de ter o maior volume de vendas possuem o retorno negativo em -R\$37.832,37 (trinta e sete mil e oitocentos e trinta e dois reais e trinta e sete centavos).



A margem que cada produto gera para a empresa também influencia o resultado, apesar do volume de alguns clientes serem maiores os retornos não necessariamente será o maior, pois há produtos com uma margem de contribuição maior que os demais.

Com base nos dados apresentados, a tabela 4 visa realizar uma comparação entre o investimento total, o payback projetado e o payback realizado.

CLIENTES	PRAZO	INVESTIMENTO TOTAL (sem imobilizado)	PAYBACK PROJETADO	PAYBACK REALIZADO	PROJETADO x INVESTIMENTO (%)	REALIZADO x INVESTIMENTO (%)	REALIZADO x PROJETADO (%)
Cliente A	2 Anos	505.000,00	459.199,07	-37.832,37	90%	-8%	-9%
Cliente B	5 Anos	100.000,00	159.219,19	-22.649,00	158%	-24%	-15%
Cliente C	5 Anos	100.000,00	153.558,39	-21.339,21	153%	-22%	-15%
Cliente D	5 Anos	156.000,00	144.659,18	-20.058,89	92%	-14%	-15%
Cliente E	5 Anos	45.000,00	121.786,98	-15.066,72	270%	-34%	-13%
Cliente F	5 Anos	78.000,00	94.020,97	-12.182,79	120%	-17%	-14%
Cliente G	2 Anos	30.000,00	70.057,00	-7.114,00	233%	-25%	-11%
Cliente H	2 Anos	30.000,00	10.445,67	-4.467,17	34%	-16%	-44%
Cliente I	3 Anos	40.000,00	48.583,00	-2.962,00	120%	-8%	-7%
Cliente J	4 Anos	100.000,00	108.463,84	-2.195,17	107%	-3%	-3%
Cliente K	3 Anos	20.000,00	61.667,03	77.612,34	307%	387%	125%
Cliente L	5 Anos	17.000,00	56.486,69	83.238,62	331%	489%	146%
Cliente M	5 Anos	53.000,00	145.932,74	104.434,98	274%	196%	71%
Cliente N	5 Anos	81.627,00	1.065.259,69	146.355,18	1304%	178%	13%
Cliente O	4 Anos	83.000,00	250.390,79	157.901,81	301%	189%	62%
Cliente P	5 Anos	200.000,00	276.347,57	174.737,97	137%	86%	62%
Cliente Q	4 Anos	85.000,00	120.104,29	195.203,17	140%	229%	162%
Cliente R	5 Anos	25.000,00	91.788,95	213.112,51	366%	851%	231%
Cliente S	4 Anos	382.000,00	151.302,00	235.768,00	39%	61%	155%
Cliente U	5 Anos	55.000,00	83.553,93	60.748,75	151%	109%	72%

**Tabela: 4 Investimento comparado ao realizado e projetado**

Fonte: Dados da Pesquisa

A tabela 4 realiza um comparativo do projetado versus o investimento, o retorno realizado versus o investimento e o retorno realizado versus o projetado. Todas as análises foram realizadas com objetivo de mensurar o percentual de retorno (realizado) comparado com o projetado e o investimento.

Existem situações em que o payback projetado no momento da elaboração do contrato é menor que o investimento inicial é o caso dos clientes A, D, H e S. Nestas situações o retorno esperado é menor que 100% do valor do investimento inicial. Não quer dizer que o

investimento não será pago, pois o retorno é justamente o que a empresa ganhou acima do valor investido.

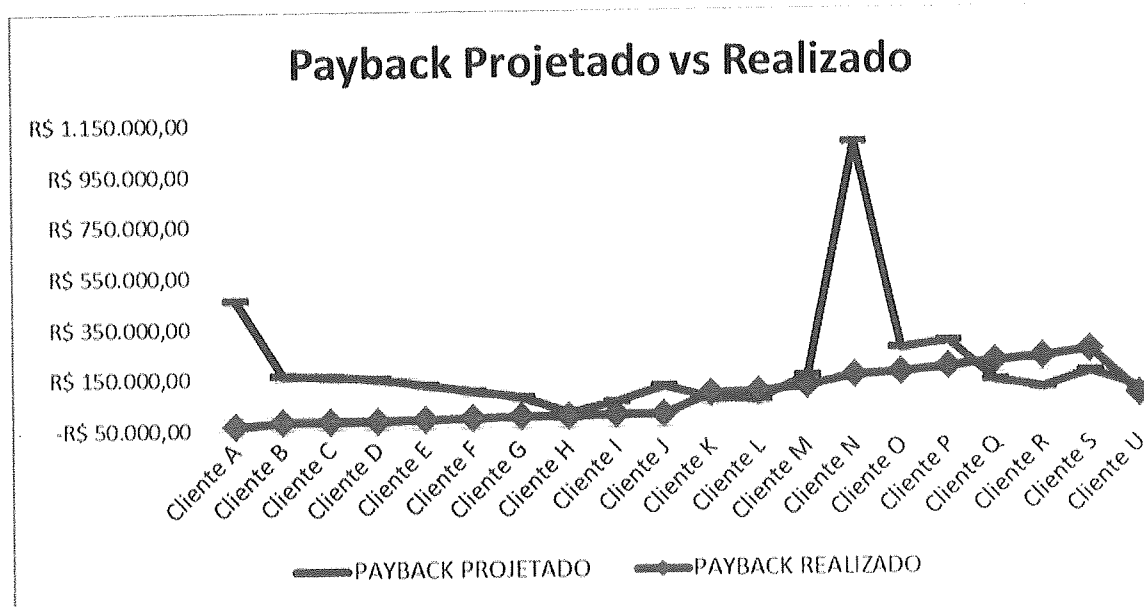
A tabela 4 confirma a tabela anterior: os clientes de A a J possuem um retorno negativo. Tais clientes não conseguiram atingir o valor projetado durante o prazo total do contrato. Nestes casos os contratos são inviáveis financeiramente, pois o valor do retorno foi inferior ao investimento inicial. Mas alguns destes clientes são estrategicamente fundamentais na divulgação dos produtos e da marca, pois são clientes já reconhecidos no mercado. Talvez algumas alterações simples no contrato ajudem a empresa a reduzir este percentual de perda.

Os clientes M, N, O, P e U apesar de não atingirem o projetado os mesmos conseguiram pagar o valor do investimento inicial e ainda deram um retorno significativo apesar de serem abaixo do projetado.

O cliente N há uma superestimava com relação ao projetado, como se trata do terceiro aditivo ao contrato de preferência de vendas o número deve ter sido superestimado para que a aprovação previa fosse aceita pela diretoria, ou porque realmente o cliente aumentou o volume de vendas significativamente nos dois primeiros contratos o que fez com que a empresa aplicasse um novo investimento.

Já os clientes K, L, Q, R e S foram excelentes, superaram as expectativas da empresa com relação ao projetado, mas é necessário cautela na renovação dos mesmos, pois um aumento significativo no novo contrato talvez o retorno não seja satisfatório.

Para melhor visualizar o payback projetado versus o realizado o gráfico 6 apresenta de forma clara por cliente.



**Gráfico: 6 Payback Projetado versus realizado**  
Fonte: Dados da Pesquisa

O Gráfico 6 representa claramente os clientes que conseguiram atingir ou superar o resultado esperado e os demais clientes que ficaram abaixo dos valores projetados no contrato de exclusividade de vendas.

Os gráficos e tabelas apresentados no estudo têm como objetivo visualizar os dados e as informações obtidas de forma mais evidente, facilitando o entendimento e estabelecendo medidas de comparação entre as informações dos contratos e resultados financeiros obtidos na realização da pesquisa.

Dados como prazo, investimento, volume foram fundamentais na análise financeira destes contratos. Estas informações ajudaram a identificar questões estratégicas e possibilitou uma análise mais abrangente, permitindo realizar comparações e recomendações que possam fazer com que os contratos tornem mais viáveis financeiramente.

Com base nos gráficos e tabelas presentes neste estudo é possível realizar uma análise crítica e construtiva, através de recomendações e sugestões que podem ser utilizadas na renovação ou criação de um novo contrato evitando investimentos inviáveis ou com retorno financeiro muito abaixo do esperado.

## 5 RECOMENDAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

No estudo o nome dos clientes foi preservado, mas é importantes ressaltar que há situações em que o investimento é mais estratégico que propriamente um retorno financeiro. O retorno estratégico não é medido diretamente por números, mas um retorno direcionado a imagem da marca diante do consumidor.

Conforme apresentado na pesquisa alguns clientes o retorno foi bem abaixo do projetado, sendo que alguns não pagaram nem o valor investido inicial.

Os clientes A, G, H, I e J os prazos podem ser alterados para cinco anos isto possibilitava que o retorno financeiro fosse positivo ou apenas pagasse parte do valor investido.

No caso do Cliente A realmente é um cliente bastante conceituado na cidade de Belo Horizonte, localizado em uma região nobre, sendo uma churrascaria bastante frequentada e muito conhecida. O investimento neste cliente visa principalmente questões estratégicas por se tratar de um investimento muito alto, pelo perfil do cliente e o retorno realizado ficou abaixo do investimento. Mas neste caso se o contrato fosse alterado de dois para cinco anos a empresa conseguiria resgatar o valor investido e teria um retorno abaixo do projetado, mas significativo para a empresa em termos financeiros.

Os clientes G, H, I e J o prazo sendo alterado para cinco anos o retorno financeiro iria pagar o valor investido, mas o retorno não é tão atrativo, são clientes que possuem um investimento menor e se tratam de lanchonete, bar e restaurante. Talvez no caso de uma renovação não fosse tão interessante manter o investimento.

Os clientes B, C, D, E e F possuem um investimentos maiores, pois são redes de lanchonetes e casas noturnas, são reconhecidos no mercado, mas o retorno financeiro foi abaixo do projetado e não pagaram o valor investido. Por se tratarem de clientes estratégicos não é aconselhável romper estes contratos, mas é necessário rever os valores investidos de acordo com o potencial de vendas de cada cliente.

Os demais clientes o retorno foi positivo, alguns abaixo do projetado, mas o importante que trouxeram algum retorno para empresa seja financeiramente e/ou estrategicamente.

Contudo, mesmo que todas as análises realizadas venham embasadas por dados concretos entende-se que o retorno é de certa forma subjetivo, pois este poderá ser financeiro e/ou estratégico. Porém com uma análise financeira, fará com que a empresa faça investimentos que tenham menor risco de acarretarem prejuízos futuros.

Neste trabalho realizou-se uma pesquisa, utilizando como base contratos de preferência de vendas de uma empresa do setor de bebidas, com enfoque no retorno financeiro e/ou estratégico destes contratos.

A presente pesquisa proporcionou um maior conhecimento a cerca da relação entre estratégias de marketing e viabilidade econômico-financeira dos contratos de preferência de vendas, pois é importante para a empresa avaliar o retorno financeiro destes contratos visto que são realizados altos investimentos. O cálculo utilizado na elaboração deste trabalho foi principalmente através do payback, levando em consideração o volume de vendas e a margem por produto.

São inúmeros os fatores que devem ser considerados na elaboração de um contrato de exclusividade, dentre eles: prazo, valor investido, retorno projetado, potencial do cliente e demais informações estratégicas, e as mesmas devem ser monitoradas no decorrer do período do contrato e após o mesmo, pois só assim é possível controlar os valores investidos e quais clientes que realmente ofereceram retornos significativos para a empresa, seja estratégico ou financeiro.

Algumas variáveis podem exercer papel determinante para o resultado final. A principal delas é em relação ao volume, produtos que possuem margem maior, prazo dos contratos (normalmente quanto maior o prazo o cliente tem mais tempo para aumentar o volume de compras e conseqüentemente oferecer um retorno financeiro melhor), valor total investido e principalmente o objetivo ao investir em determinados clientes. Porém destas variáveis o volume é determinante na avaliação do retorno financeiro, não é possível analisar um cliente sem saber o volume de vendas, sendo que este fator pode ser afetado diretamente através de fatores externos como o clima, situação econômica e concorrência.

Dessa forma, foi possível concluir que a empresa, objetiva o retorno financeiro na maioria dos casos, mas há situações que o valor agregado é mais relevante ao constituir um contrato de exclusividade com determinados clientes, devido ao retorno estratégico que esta relacionado a divulgação da marca para manter-se competitiva no mercado em que atua. Mas é recomendável que a empresa utilize o retorno financeiro alinhado com o seu planejamento estratégico para assim manter sua liderança no mercado.

## REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. *Administração do capital de giro*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BAKER, Michael J. *Administração de Marketing*. 5.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- BERNARDI, Luiz Antonio. *Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas*. São Paulo: Atlas, 2003.
- BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. *Marketing Contemporâneo*. 8.ed. Rio de Janeiro: Ed.LTC, 1998.
- BRAGA, H. R. *Fundamentos e técnicas de administração financeira*. São Paulo: Atlas, 1989.
- BUARQUE, Cristovam. *Avaliação econômica de projetos: uma apresentação didática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1984.
- ETZEL, Michael J.; WALKER, Bruce J.; STANTON, William J. *Marketing*. São Paulo: Makron Books, 2001.
- GALVÃO, Alexandre et al. *Finanças corporativas: teoria e prática empresarial no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira: essencial*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- JUNG, Carlos Fernando. *Metodologia Para Pesquisa & Desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produto e processos*. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing: a bíblia do marketing*. Tradução Mônica Rosenberg. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- OLIVEIRA, Álvaro Guimarães de. *Contabilidade financeira*. 5.ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. *Princípios de administração financeira*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- WOILER, Samsão. *Projetos: planejamento, elaboração, análise*. São Paulo: Atlas, 1996.