

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**INDICADORES DE DESEMPENHO PARA REDE DE
FRANQUIAS EM EXPANSÃO: UMA PESQUISA AÇÃO
EM UMA EMPRESA DE *DELIVERY ONLINE***

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Thaiana Ardenghi Biedacha

**Santa Maria, RS, Brasil
2016**

INDICADORES DE DESEMPENHO PARA REDE DE FRANQUIAS
EM EXPANSÃO: UMA PESQUISA-AÇÃO EM UMA EMPRESA
DE *DELIVERY ONLINE*

POR

Thaiana Ardenghi Biedacha

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Centro de Tecnologia da Universidade Federal de Santa Maria, como requisito parcial para obtenção do grau de **Bacharel em Engenharia de Produção**.

Orientador: Marcelo Hoss

Santa Maria, RS, Brasil

2016

INDICADORES DE DESEMPENHO PARA REDE DE FRANQUIAS EM EXPANSÃO: UMA PESQUISA-AÇÃO EM UMA EMPRESA DE *DELIVERY ONLINE*

THAIANA ARDENGHI BIEDACHA (UFSM)

thaiardenghi@gmail.com

MARCELO HOSS (UFSM)

marcelohoss@ufsm.br

A recente notoriedade das startups fomenta-as como relevante objeto de estudo. Uma startup deixa de ser startup, quando o negócio torna-se escalável e rentável. O modelo de expansão por franquias, é muito útil, pois permite a expansão com recursos de terceiros. Esse trabalho apresenta uma pesquisa-ação em uma empresa de delivery online que encontra-se em rápida expansão através de franquias. Busca-se uma maneira sustentável de manter os gestores e colaboradores a par do desempenho e situação de todas as unidades da rede, sem sobrecarregá-los com dados irrelevantes e de forma objetiva para tomar as melhores decisões. Foi realizado um diagnóstico da situação inicial da empresa, revelando que inicialmente a satisfação dos colaboradores com as informações e forma com que eram disponibilizadas era de apenas 62%. Então foram propostos novos indicadores e uma nova forma de discussão e disponibilização dos mesmos. Finalmente, verificou-se que a proposta teve um impacto significativo no trabalho dos colaboradores, uma vez que a satisfação com a nova proposta foi de 88%, aumentando em 16 pontos percentuais em relação à situação inicial. Apesar dos resultados expressivos, foram feitas sugestões para melhoria que poderiam refinar ainda mais a análise de dados para tomada de decisão na empresa.

Palavras-chave: GESTÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL; INDICADORES DE DESEMPENHO; STARTUPS; FRANQUIAS; MÉTRICAS AARRR.

The notoriety of the startups nowadays has been fomenting them like a relevant object of study. A startup stops being a startup when the business becomes scalable and profitable. The franchise expansion model is very useful since it allows expansion with other people's resources. This paper presents a research-action in a delivery online company that is in a fast expansion process through franchising. It seeks a sustainable way to keep managers and employees informed of the performance situation of all the units of the network, without overloading them with irrelevant data and in an objective way to make the best decisions. A diagnosis of the company's initial situation was made, revealing that initially the employees' satisfaction with the information and the way they were available was only 62%. Then new indicators and a new way of discussing and provide were proposed. Finally, it was verified that the proposal had a significant impact on the employees' work, since the satisfaction with the new proposal was 88%, increasing by 16 percentage points in relation to the initial situation. Despite the expressive results, suggestions were made for improvement that could further refine the data analysis for decision making in the company.

Keywords: MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE; PERFORMANCE INDICATORS; STARTUPS; FRANCHISING; AARRR METRICS.

1 INTRODUÇÃO

A estruturação de negócios em redes de franquias vem ganhando destaque no Brasil desde o final da década de 1980, porém é um conceito de negócio que supostamente existe desde a Idade Média, quando a Igreja passou a ceder licenças para que terceiros coletassem impostos e taxas. Oficialmente, o conceito passou a ser reconhecido na década de 1850, sendo hoje um modelo consolidado no mercado e utilizado por marcas conceituadas. Os primeiros registros de utilização do modelo no Brasil datam da década de 1970 com o início – não tão bem estruturado - da expansão de algumas escolas de inglês, mas principalmente, com a chegada da primeira unidade do McDonald's ao Brasil. Então, com o crescente destaque, na década de 1980, foi criada a ABF – Associação Brasileira de Franquias, com o intuito de organizar o segmento, representando-o institucionalmente perante o governo e a sociedade civil (RIBEIRO et al., 2013).

Em suma sistemas de franquia são sistemas que permite a expansão de empresas, marcas e negócios de maneira organizada e com menos necessidades de investimentos financeiros, pois existe um segundo indivíduo buscando investir. A franqueadora tem como papel conceder a marca, métodos e conhecimento para operação do negócio, enquanto o franqueado possui o potencial de investimento e propósito de operar o negócio. Apesar do modelo de negócio estruturado concedido, é importante frisar que isso não necessariamente é garantia de sucesso da unidade, uma vez que muito depende da capacidade do franqueado em gerir sua própria franquia. O sistema franqueador-franqueado é benéfico pois une boas ideias com potencial de replicação, a investidores com interesse em operar um negócio já estruturado. Nesse sistema, onde existem uma rede com muitas partes envolvidas, é importante que exista um crescimento homogêneo entre as unidades franqueadas, o que determina a satisfação de franqueador e franqueado perante o desempenho do negócio. Portanto a gestão do desempenho organizacional da rede é um desafio que traz informações relevantes, que podem auxiliar na função da franqueadora como agente multiplicador do potencial de cada unidade (RIBEIRO et al., 2013).

A importância do crescimento e desempenho homogêneo da rede perante o mercado se dá devido ao fato de que juntas as unidades demonstram fortalecimento competitivo. Internamente, a análise do desempenho das unidades, pode promover a troca de informações e auxílio entre unidades com perfis semelhantes, porém com resultados distintos, potencializando o crescimento das menores (Teixeira, et al., 2010). Dessa forma, as unidades franqueadas podem desenvolver-se não só com o auxílio da franqueadora, como também por ser parte de uma rede de cooperação entre franqueados.

O desafio consiste na capacidade da franqueadora de conhecer sua rede e unidades independentemente, de forma a potencializar o desempenho individual, promovendo o crescimento homogêneo.

Dentro desse contexto, observou-se o rápido crescimento da rede de franquias de uma empresa de *delivery online*, a qual desenvolveu-se a partir de uma *startup*, que disponibilizava o serviço somente em sua cidade natal e através do sistema de franquias expandiu-se por diversas cidades e estados, deixando de ser uma *startup*, já que entende-se que uma *startup* deixa de ser uma *startup* a partir do momento em que torna-se escalável e sustentável, ou seja, quando a empresa passa a ser relevantemente lucrativa. Entre abril de 2015 e abril de 2016 o número de unidades da empresa foi de 5 para 45, já em Outubro de 2016 ultrapassou a marca de 60 cidades em 11 estados brasileiros.

Dessa forma, busca-se uma maneira sustentável de manter os gestores da franqueadora e colaboradores do setor de expansão a par do desempenho e situação de todas as unidades da rede, sem sobrecarregá-los com dados irrelevantes e de forma clara e objetiva para tomar as melhores decisões. A temática desta pesquisa estará centrada na gestão por indicadores de desempenho voltados a redes de franquias em expansão, a área da engenharia de produção a qual o tema é referente é engenharia organizacional, mais precisamente, em gestão do desempenho organizacional.

Analisando o problema, o principal questionamento da pesquisa é: como gerenciar uma rede, onde não existe modelo de gestão da informação e inserida em um mercado totalmente novo, de extrema incerteza e com rápido crescimento e expansão? Segundo Falconi (2013), esse é o caso de um “problema bom”, pois é um questionamento dos gestores perante um crescimento além da meta. Também buscar-se-á respostas para questões como: quais os indicadores mais adequados a serem adotados nessa situação? Como agir em relação a unidades franqueadas que apresentam resultados abaixo do esperado?

Modelos de gestão por indicadores são amplamente discutidos e utilizados para empresas com unidades próprias. Segundo Ribeiro et al. (2013), quando uma franqueadora busca melhores resultados é necessário medir os números atingidos para saber se a empresa está no caminho certo ou não. Definir metas e atualizar números são essenciais para estruturar KPI's (*Key Performance Indicators* – ou em tradução livre: indicadores-chave de desempenho) que servem de parâmetro e referência sobre o desempenho da empresa. Apesar dos indicadores serem utilizados na gestão geral de franqueadoras maduras, essencialmente perante fatores financeiros, pouco se discute sobre gestão de *startups* que encontram nas franquias um modelo de negócio viável para expansão e que a partir

disso, tiveram sua marca rapidamente reconhecida e ampliada. Estudar a maneira como o franqueador, recém-inserido nesse modelo de negócio, pode gerenciar o desempenho operacional das unidades que levam sua marca e conhecimento é de extrema relevância para que as empresas em crescimento possuam fontes e apoio para expandirem-se de forma a promover e contribuir com a economia local.

Para a empresa na qual o projeto será realizado, o auxílio ao gerenciamento das unidades da rede através de informações objetivas, com indicadores úteis, pode auxiliar e ser modelo para outras franqueadoras, para agrupar suas unidades conforme o desempenho. Dessa forma podem ser traçadas estratégias específicas que auxiliem as unidades com desempenho abaixo do esperado e captar boas práticas das unidades destaque. O que possibilitaria a criação uma grande teia colaborativa entre franqueados, sob orientação e *know-how* da franqueadora, atuando como agente de mudança no processo de elevação e estabilização da marca, uma vez que a mesma consiste no maior patrimônio de uma franquia.

Portanto, o objetivo geral do projeto é implementar indicadores apropriados para a tomada de decisão dos gestores no processo de gerenciamento das unidades de uma rede de franquias em expansão. E a partir deste busca-se também:

- Definir indicadores que permitam realizar comparações de desempenho entre unidades franqueadas para facilitar seu gerenciamento;
- Determinar como a franqueadora deve agir quando se deparar com unidades franqueadas que estejam com desempenho abaixo esperado;
- Criar um modelo de gestão de rotina através da coleta, análise e controle de indicadores;
- Verificar como os indicadores puderam ser utilizados para gerar uma tomada de decisão facilitada pelos gerentes de franquia e franqueados.

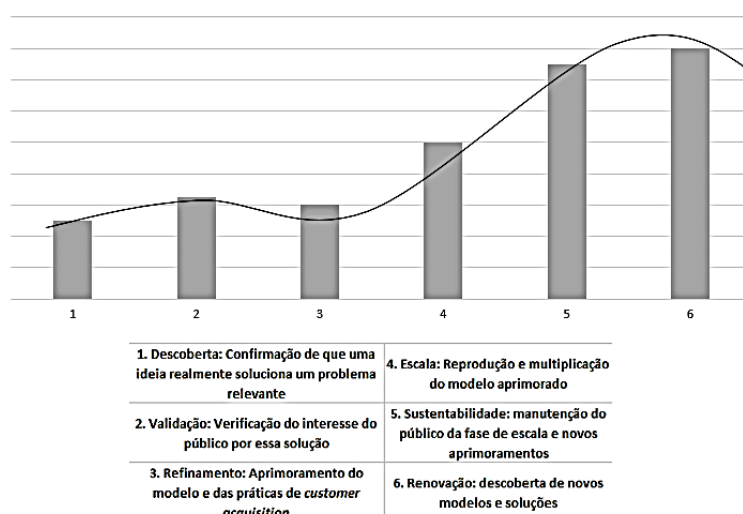
2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceito de *startups* e redes de franquias em desenvolvimento

Carneiro da Cunha e Corrêa (2013, apud Lavieri e Cunha, 2015) concebem que existe a “necessidade de se terem modelos específicos para atenderem os diferentes objetivos estratégicos de cada setor ou tipo de organização e orientarem-se aos seus reais usuários e finalidades de uso”. Dessa forma, para introduzir o estudo de indicadores de desempenho para redes de franquia em expansão, é necessário introduzir alguns conceitos relacionados a franquias e *startups*, para que se compreenda melhor o universo em que esta pesquisa será realizada.

Uma *startup*, segundo Ries (2012, p. 13.) é “uma instituição humana desenhada para criar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza”. Já Telles e Matos (2013) colocam *startups* como um conceito relacionado ao modelo de negócio e à cultura da empresa, definindo que essa é a “nova geração do empreendedorismo da pequena e microempresa com potencial de escala”. Unindo os conceitos de Ries e Telles (2012) e Matos (2013), compreende-se que uma *startup* é um projeto que arrisca-se no mercado sob condições de incerteza devido ao fato de trazer uma inovação. Essas empresas colocam seu produto no mercado ainda em fase de testes, passando por diversas etapas até alcançar a consolidação, conforme demonstrado na figura 1.

Figura 1 - Fases de Desenvolvimento de *Startups*



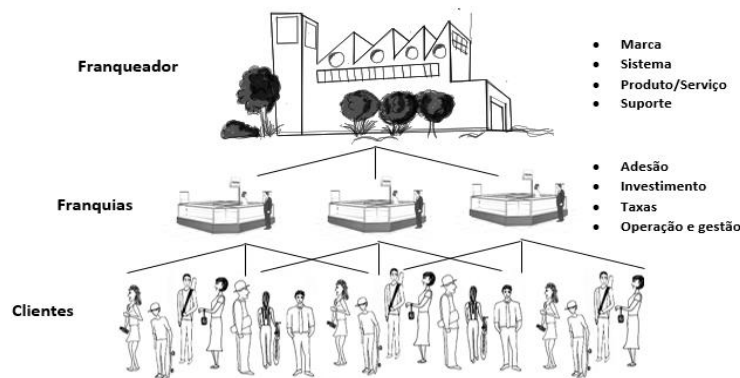
Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Telles e Matos, 2013.

A partir disso, observa-se que o conceito de utilizar o sistema de franquias como modelo de expansão, adequa-se bem a *startups*, pois segundo Ribeiro et al. (2013), “franquia é dinheiro dos outros”, ou seja, há uma divisão de responsabilidades e investimentos para realização da expansão. O conceito de redes de franquias é definido pela Lei 8.955 (1994) como:

“Franquia empresarial é o processo pelo qual um Franqueador cede ao Franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semiexclusiva de produtos ou serviços, e eventualmente, também ao 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 (...)”.

Dessa forma, pode-se compreender uma franquia como o meio através do qual a matriz alcançará o cliente final em mercados alternativos, os quais não poderia atender como um negócio local, o que fica demonstrado na Figura 2. Ribeiro et al. (2013) sintetiza o conceito de redes de franquias ou como uma ferramenta de expansão de negócios para as empresas que desejam se desenvolver no mercado com estrutura e efetividade.

Figura 2 - Sistema Franqueador-Franqueado-Consumidor



Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Ribeiro et al. (2013).

2.2 Gestão do Desempenho Organizacional e sua análise

O processo de elaboração de estratégias e, mais especificamente, de tomada de decisão de uma empresa é pautado por informações. Segundo Carvalho et al. (2007), nos processos de tomada de

decisões organizacionais, mesmo as necessidades que parecem simples, costumam ser complexas e acarretam em análises para viabilização do processo decisório, de forma que os gestores necessitam de diversas informações para maximizar o resultado de cada decisão. As informações mais relevantes em questão de desempenho organizacional, em geral são utilizadas nas empresas como indicadores, os quais traduzem quantitativamente o desempenho da organização, determinando as decisões e estratégias que norteiam a competitividade da mesma (CALLADO; MENDES; CALLADO, 2013).

Barr et al. (2002, apud MACEDO; SANTOS; DA SILVA, 2006) propõem que o padrão de avaliação do desempenho organizacional é o que separa as empresas entre eficientes e ineficientes. Até a década de 1970 os únicos indicadores considerados para medir o desempenho das empresas eram financeiros. Nessa década, então, segundo Lavieri e Cunha (2009), os estudiosos perceberam a necessidade de envolver outros aspectos, pois os indicadores financeiros não eram suficientes para avaliar o desempenho e apenas refletiam uma perspectiva de curto prazo da organização.

O planejamento e a adoção de um método de análise de desempenho em uma organização geram diversos tipos de discussões e para garantir maior robustez e diminuição de possíveis inconsistências, já foram propostos diversos modelos como PNQ, SKANDIA, MADE-O, dentre outros menos difundidos, sendo o mais conhecido o BSC, não sendo somente um sistema de medição de desempenho, como também um sistema de gestão que compreende e comunica toda a estratégia da empresa (KAPLAN; NORTON, 2001). Assim, a gestão e análise dos dados de desempenho, por serem fundamentais na tomada de decisão da empresa passaram de estudos apenas dos aspectos financeiros de empresas, como também para aspectos que compreendem diversos parâmetros, sendo tema para criação de diversas ferramentas que solidifiquem sua aplicação.

2.3 Indicadores de Desempenho

A gestão e análise de desempenho, sempre esteve intimamente ligada aos números e dados objetivos, ou seja, os indicadores de desempenho da organização. O processo de mensuração do desempenho das empresas, demanda certa complexidade e profundidade. Porém, a simples adoção de um sistema de medição de desempenho não basta para que a empresa se desenvolva, é necessário que o sistema de medição se adeque às metas e estratégias da empresa e revele a informação necessária (LYNCH; CROSS, 1995; COSTA, 2003 apud SANTOS, RIZZO; NEVES, 2014).

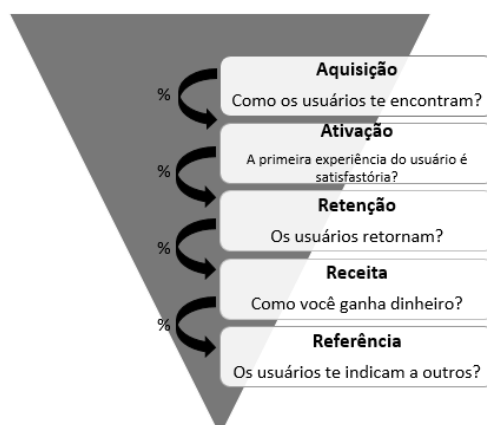
Segundo Maurya (2012), a diferença entre uma métrica trivial e uma métrica macro é o potencial de torná-las acessíveis, de fácil visualização e auditáveis, ou seja, compreender o que está por trás daquele número, bem como visualizá-lo em perspectiva para acompanhar a evolução do mesmo em um período de tempo. Além disso, é necessário compreender as pessoas por trás das métricas, pois tais números não são auto interpretáveis e é necessário, então, realizar ações sobre a informação que é recebida, pois essas impactarão nas pessoas.

Todo o negócio, mesmo que indiretamente e por menor que seja, possui ao menos um indicador chave. De Paula (2015) conceitua que um indicador é um valor quantitativo que torna possível a medição do que está sendo executado na empresa para gerenciá-la de forma adequada, de modo a atingir as metas organizacionais ou departamentais planejadas. Além disso, sua utilização permite que a empresa comunique suas metas e resultados a toda a equipe, a fim de demonstrar objetivamente a eficiência que os processos estão atingindo e o desempenho ao longo de um período. É importante que fique clara a diferença entre dados, informações e indicadores, uma vez que dados são apenas números coletados que isoladamente não representam nada, informações são a organização dos dados representando um significado e indicadores são informações manipuladas matematicamente a fim de auxiliar a tomada de decisão com maior qualidade. Em suma, segundo Ribeiro et al. (2013), indicadores são nada mais que referências que demonstram se a empresa e seus processos estão no caminho certo e até mesmo se a velocidade de evolução dos mesmos é ou não satisfatória.

2.4 Métricas AARRR

O modelo de métricas AARRR foi desenvolvido por McClure (2007) e em português foi difundido como Funil de Métricas Piratas. O nome AARRR consiste na sigla (referente originalmente às palavras em inglês) formada pelas cinco fases que uma *startup* que realiza vendas na internet passa, sendo elas: aquisição, ativação, retenção, referência e receita. Segundo, McClure (2007) o diferencial desse modelo é oferecer uma visão do comportamento dos clientes, pois pode-se observar em quais fases ele torna-se mais ou menos apto a comprometer-se com a compra e com a efetividade, pois mostra onde a empresa deve investir para converter uma base maior de clientes, sendo o principal objetivo de uso da ferramenta, dar direcionamento aos esforços de marketing. A figura 3 demonstra, como o funil de vendas é formulado.

Figura 3 - Funil de vendas conforme o modelo de métricas AARRR.



Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de McClure (2007).

D’Aleçon (2015) publicou um estudo sobre as métricas AARRR aplicado a uma empresa educacional de SAS (*Software As Service*). A partir disso, foi possível estimar o valor que cada ação do usuário traz para a empresa, definindo um teto máximo de investimento em marketing de atratividade que corresponda a conversão do cliente, esses dados podem ser analisados na figura 4 a seguir:

Figura 4 - Demonstração das métricas AARRR no estudo de caso.

Categoria	Indicador	Totais	Taxa de Conversão	Valor Estimado
Aquisição	Visita ao site	845.077	100%	R\$ 1,60
Aquisição	Visita ao site sem abandono	786.838	93,11%	R\$ 1,75
Ativação	Cadastro	209.758	24,82%	R\$ 6,40
Ativação	Assistir a primeira aula	156.897	18,57%	R\$ 8,00
Retenção	Voltar pela 2ª vez em um mês	101.225	11,98%	R\$ 13,33
Receita	Assinar	8.996	1,06%	R\$ 160,00

Fonte: D’Aleçon (2015).

A autora considerou o modelo adequado para a situação de análise da empresa, porém identificou como desafio seguir a linearidade proposta na teoria de McClure, pois cada caso deve ser adaptado aos processos específicos de cada empresa. O que demonstra que a metodologia pode ser muito efetiva para o caso de e-commerces e empresas SAS.

2.5 Indicadores de desempenho em redes de franquias

Quando uma *startup* torna-se escalável e determina adotar o modelo de franquia, um conceito fundamental é o de meta, a qual deve ser real e mensurável pelo maior número de parâmetros possíveis de modo a demonstrar viabilidade. A partir de metas claras e compreensão dos números do negócio, devem ser elaborados, analisados e atualizados os KPIs da organização, para indicar se o negócio está no caminho certo e se a velocidade de evolução do mesmo é satisfatória.

Ribeiro et al. (2013) afirma que existem diversos indicadores que podem ser adotados para cada processo de uma franqueadora e cabe aos seus gestores definir quais são realmente importantes, determinar metas, acompanhá-los e determinar os responsáveis pelas ações pós-análise. O uso de indicadores na gestão de uma franqueadora é importante para a assertividade das decisões, análise e ajustes de decisões já tomadas, fornecimento de *feedback* às unidades da rede e melhora do relacionamento com os franqueados devido a transparência na discussão dos objetivos e resultados. Porém para que esses benefícios sejam úteis é necessário disponibilizá-los e interpretá-los corretamente, por isso, esses indicadores e seu painel de controle devem ser concebidos de forma personalizada conforme as necessidades da empresa. Lavieri e Cunha (2009) expõem que o franqueador deve possuir grande controle do franqueado, pois a gestão de toda a unidade está sob controle dele, sendo necessário um foco efetivo nos objetivos pré-estabelecidos e na estratégia determinada. Por isso, é fundamental que exista uma avaliação de desempenho das unidades franqueadas perante a franqueadora, determinando se os resultados daquelas estão em sincronia com a estratégia corporativa. Além disso, Ribeiro et al. (2013) cita a importância da avaliação de desempenho das unidades pois permite a avaliação do risco de instalação do negócio, já que podem ser projetadas análises em projeção do risco de implementação, gerando informações para franqueador e potencial franqueado.

O sucesso de um sistema de franquias depende do desempenho dos franqueados, por isso é necessário que a seleção seja feita adequadamente e que os mesmos tenham sua competência elevada contribuindo para o bom funcionamento da franquia, porém os riscos do meio também devem ser analisados e divididos entre matriz e unidade, segundo Klein (1995, apud Lavieri e Cunha, 2009).

2.6 Estudos de caso sobre indicadores de desempenho em redes de franquia

Indicadores de desempenho são um fator fundamental na verificação de estratégias organizacionais, seja em instituições públicas, privadas ou sem fins lucrativos. Além de serem nortes fundamentais para expansão de redes, pois são determinantes no auxílio ao risco e elaboração de projeções. Martins et al. (2012) através do estudo de indicadores de desempenho para expansão de projetos sociais, estudou múltiplas franquias sociais a fim de delimitar os indicadores determinantes do desempenho e maturidade das mesmas. No estudo, a utilização dos indicadores permitiu perceber quando a franquia social estava madura o suficiente para disseminar seus conhecimentos e métodos e como realizar essa atividade da melhor forma. A partir desse estudo os autores puderam propor uma forma de otimizar a expansão de franquias sociais, a qual a partir de seu sucesso de aplicação, pode ser adaptada e utilizada em outros meios.

Lavieri e Cunha (2009) estudaram a utilização da avaliação de desempenho organizacional em franquias, objetivando identificar e descrever a utilização de sistemas de avaliação de desempenho e suas características em franqueadoras. A partir do estudo os pesquisadores concluíram que muitas vezes a franqueadora dissemina o processo de avaliação, confundindo-o com o controle sobre a franquia e pula etapas na potencialização da rede, uma avaliação estruturada deve passar pelas etapas de definição de objetivos, definição de dados que serão coletados, levantamento desses dados, comparação entre objetivos e resultados e revisão dos objetivos. O estudo também revelou que uma das maiores preocupações de avaliação de parte do franqueador, perante o franqueado, é a utilização da marca, pois essa é o ativo mais relevante na relação comercial entre as partes. Por fim, foram listadas as principais dificuldades na gestão da avaliação de desempenho, sendo elas tempo e custo destinados a avaliação, devido ao tamanho de algumas redes e conflitos gerados no processo. Em semelhante estudo posterior, realizado por Lavieri, Corrêa e Cunha (2014) os autores concluíram que a avaliação de desempenho não se fundamenta no alinhamento estratégico entre unidades e matriz, mas sim nos pontos de controle do franqueador perante o uso da marca proveniente do franqueado. Por fim, revela a confiança franqueador-franqueado como elemento central para realização bem-sucedida da avaliação de desempenho.

3 METODOLOGIA

3.1 Cenário

A pesquisa será aplicada em uma franqueadora de serviços de *delivery online* de lanches e refeições, originalmente estabelecida como uma *startup* que somente oferecia o serviço para a cidade de Santa Maria-RS e viu nos sistemas de franquias uma maneira estruturada e de menor custo para expandir, estando hoje presente em mais de 60 cidades (em operação ou com contrato fechado, em preparação para iniciar o funcionamento) de 10 estados do Brasil. A franqueadora está estabelecida na cidade de Santa Maria-RS e conta com 30 funcionários distribuídos nas áreas de TI, Marketing e Expansão.

3.2 Método de pesquisa

A pesquisa a ser realizada será de natureza aplicada, pois tem como finalidade gerar uma proposta de gestão da rede em expansão por indicadores de desempenho apropriados a ser adotada de maneira imediata pela empresa como seu produto final. Quanto aos objetivos, a mesma terá caráter exploratório, pois buscam-se mais informações acerca do tema para ampliar a bibliografia de forma a orientar a empresa a um novo enfoque da gestão da rede, para isso adotar-se-á uma abordagem quantitativa e qualitativa, buscando traduzir os dados em informações e indicadores que auxiliem a tomada de decisão, bem como visa analisar as situações particulares possibilitar a troca de informações na rede.

Quanto aos procedimentos técnicos, serão realizados, primeiramente, uma pesquisa de levantamento da situação atual, então será realizada uma pesquisa-ação com base em aplicação e refinamento de potenciais soluções que podem ser utilizadas e ao final será realizada uma verificação se a proposta desenvolvida gerou melhorias no processo.

Dessa forma, a sequência de trabalho é a seguinte: primeiramente a realização de uma pesquisa de levantamento, para adquirir dados provenientes dos gestores da empresa e colaboradores das áreas relevantes, acerca da situação atual perante a disponibilidade e qualidade do uso das informações utilizadas nos processos de tomada de decisão, com o fim de buscar um diagnóstico da situação atual da empresa. Para isso foi utilizado um questionário, o qual será aplicado ao público

citado anteriormente, através de formulário online, permitindo confidencialidade sobre as respostas e estipulando um prazo para entrega das informações. A partir disso será possível identificar as necessidades de informação dos interessados. A pesquisa será realizada em escala Likert em 5 níveis, e as perguntas realizadas serão:

1. Você acredita que os indicadores atuais são suficientes para tomar a melhor decisão na melhoria de desempenho dos franqueados?

2. Você acredita que a forma como são discutidos os indicadores atualmente facilita a melhoria de desempenho dos franqueados?

3. Você acredita que a forma como estão disponíveis os indicadores atualmente facilitam a gestão do desempenho dos franqueados?

4. Você acredita que a forma como estão acessíveis os indicadores para os franqueados atualmente priorizam a autonomia dos mesmos?

5. Você acredita que os indicadores de desempenho das franquias devem estar abertos para todos os funcionários?

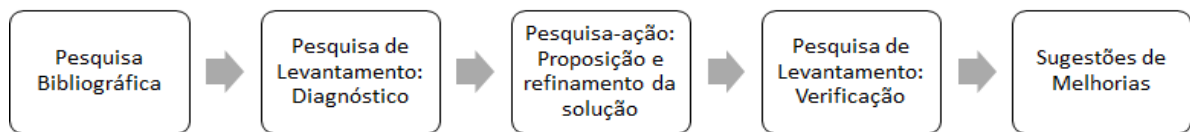
Ao final, foi acrescentado um campo livre, para que mais considerações acerca do assunto possam ser realizadas.

A partir dos dados coletados, foi feita uma pesquisa-ação na qual iniciar-se-á a proposição e verificação dos indicadores propostos e sua efetividade nas tomadas de decisão perante a rede de franquias. Para isso, serão estipulados indicadores de desempenho, baseados em suma na proposta do modelo AARRR, o qual considera as taxas de conversões de novos usuários, esses serão levados à reunião da equipe e discutidos. Conforme o andamento da reunião, serão coletadas as percepções da equipe quanto aos indicadores determinados e forma de apresentação, a fim de refinar essas informações, sua apresentação e difusão, objetivando ao final do período da pesquisa, obter-se um modelo ideal para utilização na empresa.

Então, se realizará uma pesquisa de verificação, para realizar um novo levantamento de dados com os colaboradores das áreas relevantes a fim de verificar a nova situação após a proposta de solução para auxiliar nas tomadas de decisão referentes ao desenvolvimento da rede. Ao final será realizado o balanço dos resultados, no qual pretende-se concluir sobre a situação diagnosticada no início da pesquisa e após a implementação da proposta de solução e verificar a efetividade dos resultados, para que ao final seja realizado a compilação e registro dos dados e a elaboração do texto

final do trabalho. Acerca dos dados apresentados, é importante frisar que todos foram multiplicados por um fator “X”, a fim de manter-se somente a proporcionalidade entre os valores, mas não serem publicados dados sigilosos e que possam revelar o valor de mercado da empresa. Em suma a pesquisa se dará conforme o fluxo retratado na figura 5.

Figura 5 – Etapas da Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

4 Resultados

4.1 Situação Atual

A empresa possui a sua disposição um painel na qual é possível administrar e visualizar diversos dados referentes à franquia. O mesmo está à disposição dos funcionários da franqueadora, podendo ser filtrados por data e cidade de origem dos dados. Conforme demonstrado na figura 6, na qual os dados foram “pixelados”, devido ao sigilo de informações da empresa.

Figura 6 – Painel de informações



Fonte: Disponibilizado pela empresa.

Além disso, o setor de Desenvolvimento de Franquias, alimenta mensalmente uma planilha com os dados da rede e dados individuais de cada franquia, englobando as informações-chave para cada unidade, são elas: Número de pedidos no mês, média de pedidos por dia, taxa de crescimento (ou decréscimo) desde o mês anterior, “Ticket Médio” dado que corresponde ao valor médio em reais, dos pedidos por cliente e o número de empresas ativas na cidade no período. O formato dessa planilha, pode ser visto na figura 7.

Figura 7 – Planilha de análise das informações de franquias.

	Julho	Agosto	Setembro
Nº de Pedidos	1232	1595	2002
Média pedidos/dia	39,74	51,45	66,73
Taxa de Crescimento	32%	29%	26%
Ticket Médio	R\$ 37,25	R\$ 38,14	R\$ 39,55
Nº de Empresas	16	20	22

Fonte: Disponibilizado pela empresa.

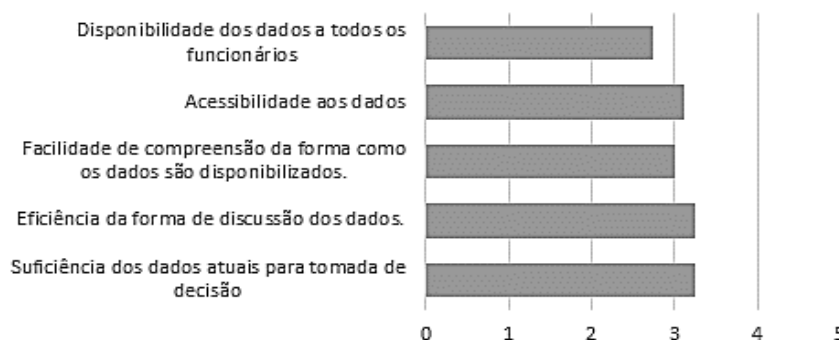
Dessa forma, observa-se que a empresa não possui indicadores bem formatados, apenas dados e informações acerca de seus resultados em períodos anteriores, os quais são utilizados como base para tomada de decisão.

4.2 Pesquisa de Levantamento

Após o diagnóstico dos dados atuais disponíveis na empresa, buscou-se uma percepção dos gestores e funcionários que baseiam suas funções e decisões em indicadores concretos, a fim de descobrir o grau de satisfação dos mesmos acerca da maneira como as informações são expostas e utilizadas na empresa. Para tal, foi realizado um questionário, conforme explicitado anteriormente na metodologia da pesquisa. Os resultados da pesquisa de levantamento encontram-se na figura 8.

Percebeu-se que em média o grau de satisfação com a forma como os dados estavam disponíveis ao início da pesquisa em média, é 3 em uma escala de 1 a 5, o que denota que os colaboradores não concordam com a situação atual, buscam melhorias, porém não veem grandes dificuldades na maneira como é feita atualmente.

Figura 8 – Resultados da Pesquisa de Levantamento.



Fonte: Elaborado pela autora.

Além disso, foi proposto um espaço aberto ao final da pesquisa, de forma a proporcionar a possibilidade dos colaboradores de expressarem seus anseios quanto a dados, informações e indicadores que consideram necessários. Dentre as opiniões expressas destacaram-se a necessidades de indicadores que evidenciam a eficiência das ações de marketing em conversão de usuários em cada franquia, formas de criar a melhor rede de benchmarking de ações possível, compreender a necessidade de divulgar-se cidades referência para a rede conforme o porte da cidade. Foi citado o fato de criar-se um indicador que torna-se o porte da cidade irrelevante, de forma que fosse possível analisar o comportamento das cidades com proporcionalidade. Também, alertou-se sobre o cuidado com a divulgação dos dados de forma que não se abram o valor agregado de uma unidade.

Em uma perspectiva percentual, observa-se que a satisfação dos colaboradores questionados em relação aos fatores explorados é de apenas 62%, o que pode ser relevantemente elevado, de forma a dar maior autonomia e concretizar melhores tomadas de decisão aos interessados.

4.3 Índice de Desempenho e fúnil AARRR

O principal objetivo da empresa é, acima de tudo, manter um alto número de pedidos, pois este significa destaque perante os concorrentes, em cidades que já estão habituadas ao serviço de *delivery online*, bem como, explicita a criação da cultura em cidades em que o serviço ainda é inédito. Dessa forma, conclui-se que o número de pedidos válidos, deve ser a base para elaboração de indicadores.

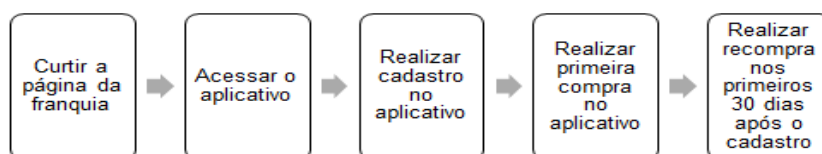
Então, questiona-se como ranquear franquias, por meio do número de pedidos, uma vez que cidades de portes diferentes possuem potenciais de vendas diferentes? Para haver coerência na comparação em virtude de um ranqueamento, deve ser levado o fator porte da cidade em conta, pois esse pode determinar um piso ou teto de usuários em potencial na cidade. Para tal, optou-se por definir como sendo o principal indicador de desempenho das cidades, o número de pedidos válidos a cada mil habitantes ao mês, considerando a média móvel dos últimos três meses, a fim de evitar que anomalias pontuais possam prejudicar uma franquia em um determinado período. Conforme a equação:

$$\text{Desempenho} = \frac{\text{Média de pedidos nos últimos 3 meses}}{\text{População da cidade}} \times 1000$$

Esse indicador, permite criar uma classificação de unidades franqueadas por desempenho, que permite uma leitura rápida e resumida da situação da rede. O *ranking* completo para o mês de setembro de 2016, excluindo unidades próprias, considerando apenas franquias ativas no momento da coleta de dados, consta no Apêndice A deste documento. A partir desse meio que permite diferenciar os bons e maus desempenhos, gera-se a necessidade de analisar mais profundamente o que funciona ou não, em cada franquia, a fim de gerar um maior aprendizado sobre as ações e replicá-las ou não em toda a rede. Considerando que as ações de marketing são a principal forma de atrair novos pedidos, é necessária também uma forma de identificar a efetividade das ações da franquia. Para tal, adotou-se o modelo AARRR, como segundo indicador, de forma a analisar a capacidade de cada franquia em atingir um grande público, bem como analisar o nível de

atratividade da mesma, conforme sua conversão de vendas. Esse modelo, também permite a comparação entre cidades de porte semelhante, a fim de realizar a troca de experiências que facilitam a conversão entre cidades de melhor e pior desempenho. Assim, primeiramente será ilustrado como processo de interação do público com a empresa o seguinte:

Figura 9 – Processo de interação do usuário.



Fonte: Elaborado pela autora.

A empresa utiliza tanto a plataforma de site, como de aplicativo, porém, a representatividade do uso via *mobile* na rede de franquias é de 85,7%, ou seja, a maior parte dos pedidos provém desse meio, sendo desconsiderados os dados referentes ao site nos estudos. Bem como, foram considerados, sempre os novos clientes no período em estudo, a fim de analisar a receita dos mesmos para a empresa. A partir disso, é possível comparar as etapas do processo em que os clientes mais são convertidos, ou aquelas nas quais há maior necessidade de investir em atratividade para que ele avance no processo apresentado na figura 9. Essa ferramenta oferece vantajosa segurança aos gerentes de franquias, ao sugerir novas ações, facilita a tomada de decisão por parte do franqueado e permite um olhar rápido aos números da franquia, por parte dos gestores da empresa. Assim como, é possível realizar comparações entre períodos semelhantes, em cidades de mesmo porte e desempenhos diferentes, a fim de replicar ações de conversão em franquias de alto desempenho, para franquias de baixo desempenho, com maior acuracidade. No Apêndices B e C, constam os dados completos para o mês de setembro de 2016, conforme o processo de aquisição, ativação e conversão de receita de novos clientes. Os dados considerados foram referentes ao período de 30 dias do mês de setembro e fornecido pelo social media, painel de controle e setor de tecnologia da informação da empresa, conforme as ações descritas na figura 10.

Figura 10 – Ações conforme as métricas AARRR.

Ação	Categoria
Novas curtidas na página	Aquisição
Novos acessos ao app	Aquisição
Novos Cadastros	Ativação
Primeira Compra	Receita
Recompra	Receita/Retenção

Fonte: Elaborado pela autora.

Como o aplicativo não possui a função de indicação, a métrica referência foi desconsiderada, bem como a de retenção, uma vez que não há uma ação da categoria antes da compra. A recompra foi considerada como receita, pois gera resultados financeiros, mas também retenção, pois se refere ao retorno do cliente em um determinado período de tempo. Foi possível realizar o cálculo do valor agregado através de cada interação do cliente, visualizando o quanto cada ação significa até a geração de receita na compra, considerando o *ticket* médio dos pedidos em cada franquia no período e realizar uma média do desempenho da rede, conforme a figura 11.

Figura 11 – Quadro AARRR para a média da rede de franquias.

Rede - Setembro/2016 (Segundo Mês de Operação)					
Ação	Categoria	Usuários	Ticket Médio	Taxa de Conversão	Valor
Novas curtidas na página	Aquisição	245	R\$ 39,30	100%	R\$ 5,77
Novos acessos ao app	Aquisição	64		26%	R\$ 22,21
Novos Cadastros	Ativação	46		19%	R\$ 30,84
Primeira Compra	Receita	36		15%	R\$ 39,30
Recompra	Receita/Retenção	16		6%	R\$ 78,60
Receita média da rede com novos usuários					R\$ 2.085,56

Fonte: Elaborado pela autora.

Sendo o valor de cada ação calculado através da equação:

$$\text{Valor da Ação X} = \frac{\text{Valor da Ação Receita}}{\text{Valora da Ação X}} * \text{Ticket Médio}$$

Já o valor da receita média da rede com novos usuários é dado conforme a equação:

Receita média com novos usuários

$$= (\text{Ticket médio} * \text{usuários que realizaram 1 compra}) + (\text{Ticket Médio} * \text{usuários que realizaram mais de uma compra} * 2)$$

Para ilustrar a forma de uso da ferramenta, haverá uma exemplificação de como o uso do modelo AARRR pode auxiliar o fortalecimento da troca de informações entre as franquias, o que é realizado através do intermédio da franqueadora como centralizadora da informação e replicadora das lições aprendidas em cada unidade. A rede será dividida em três *clusters* por faixa de número de habitantes e, a partir do *ranking* de cidades, serão comparados o funil de conversão das cidades com melhor e pior desempenho da rede, a fim de haver transferência de conhecimento sobre as etapas em que há maior conversão de clientes. Os *clusters* considerados serão os seguintes:

- A. 0 até 150.000 habitantes;
- B. 150.001 habitantes até 500.000 habitantes e;
- C. a partir de 500.001 habitantes.

Conforme a listagem de classificação das cidades acima, foram selecionadas 2 cidades com desempenhos opostos de cada cluster, possibilitando a comparação e formulação de estratégias para potencialização dos resultados.

4.3.1 Cluster A - 0 até 150.000 habitantes:

As franquias selecionadas são das cidades de Erechim, que possui um dos melhores desempenhos da rede com 14,55 pedidos a cada mil habitantes por mês, há 9 meses em operação, com 101.752 habitantes e Bento Gonçalves que possui 0,09 pedidos a cada mil habitantes por mês, há 2 meses em operação, com 96.830 habitantes. Abaixo estão representadas nas figuras 12 e 13 as tabelas de conversão de clientes das duas cidades, em um período comum, o segundo de operação, de forma a tornar a comparação justa.

Figura 12 – Conversão de clientes no segundo mês de Operação de Erechim.

Erechim - Fevereiro/2016 (Segundo Mês de Operação)					
Ação	Categoria	Usuários	Ticket Médio	Taxa de Conversão	Valor
Novas curtidas na página	Aquisição	380		100%	R\$ 15,21
Novos acessos ao app	Aquisição	233		61%	R\$ 24,81
Novos Cadastros	Ativação	197		52%	R\$ 29,35
Primeira Compra	Receita	161		42%	R\$ 35,91
Recompra	Receita/Retenção	101	R\$ 35,91	27%	R\$ 71,82

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 13 – Conversão de clientes no segundo mês de operação de Bento Gonçalves.

Bento Gonçalves - Setembro/2016 (Segundo Mês de Operação)					
Ação	Categoria	Usuários	Ticket Médio	Taxa de Conversão	Valor
Novas curtidas na página	Aquisição	20		100%	R\$ 4,75
Novos acessos ao app	Aquisição	14		70%	R\$ 6,79
Novos Cadastros	Ativação	9		45%	R\$ 10,56
Primeira Compra	Receita	2		10%	R\$ 47,50
Recompra	Receita	0	R\$ 47,50	0%	R\$ 95,00

Fonte: Elaborado pela autora.

Pode-se perceber aqui que o alcance de novos usuários curtindo a página é muito baixo na franquia de Bento Gonçalves, bem como a conversão de primeira compra. Dessa forma, seria importante gerar atratividade para que as pessoas conhecessem e curtissem a página da franquia e focar na conversão do cliente que se cadastrou a realizar a primeira compra. Para tal poderia ser trocado conhecimento com a franquia de Jaraguá do Sul que possui taxa de conversão mais alta.

4.3.2 Cluster B - 150.000 até 500.000 habitantes:

As franquias selecionadas são das cidades de Jaraguá do Sul, que possui um alto desempenho com 6,17 pedidos a cada mil habitantes por mês, há 6 meses em operação, em uma cidade com 156.519 habitantes e Foz do Iguaçu que possui 0,32 pedidos a cada mil habitantes por mês, há 3

meses em operação e possuindo 263.782 habitantes na cidade. Abaixo estão representadas nas figuras 14 e 15 as tabelas de conversão de clientes das duas cidades, em um período comum, o terceiro de operação, de forma a tornar a comparação justa.

Figura 14 – Conversão de clientes no terceiro mês de operação de Jaraguá do Sul.

Jaraguá do Sul - Junho/2016 (Terceiro Mês de Operação)					
Ação	Categoria	Usuários	Ticket Médio	Taxa de Conversão	Valor
Novas curtidas na página	Aquisição	215		57%	R\$ 41,02
Novos acessos ao app	Aquisição	148		69%	R\$ 33,72
Novos Cadastros	Ativação	129		60%	R\$ 38,68
Primeira Compra	Receita	109		51%	R\$ 45,78
Recompra	Receita	24		R\$ 45,78	11%

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 15 – Conversão de clientes no terceiro mês de operação de Foz do Iguaçu .

Foz do Iguaçu - Setembro/2016 (Terceiro Mês de Operação)					
Ação	Categoria	Usuários	Ticket Médio	Taxa de Conversão	Valor
Novas curtidas na página	Aquisição	227		100%	R\$ 1,58
Novos acessos ao app	Aquisição	22		10%	R\$ 16,53
Novos Cadastros	Ativação	10		4%	R\$ 35,94
Primeira Compra	Receita	9		4%	R\$ 39,93
Recompra	Receita	1		R\$ 39,93	0%

Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se na franquia de Foz do Iguaçu que a conversão de novos usuários que curtem a página em relação aos que visitam o aplicativo é muito baixa, o que demonstra que há uma oportunidade de *benchmarking* entre as franquias a fim de diagnosticar as ações que geram conversão nesta etapa do processo e replicar na franquia de baixo desempenho. Outra etapa que pode ter as ações compartilhadas é a retenção de clientes que realizam a recompra.

4.3.3 Cluster C - Acima 500.000 habitantes:

As franquias selecionadas são das cidades de Porto Alegre, que possui o melhor desempenho deste cluster, apesar de não ser expressivo, com 0,13 pedidos a cada mil habitantes por mês, estando há 7 meses em operação e possuindo 1.567.823 habitantes na cidade e Fortaleza que possui 0,041 pedidos a cada mil habitantes por mês, estando há 3 meses em operação e possuindo 2.591.188 habitantes na cidade. Estão representadas nas figuras 16 e 17 as tabelas de conversão de clientes das duas cidades, em um período comum, o terceiro de operação, de forma a tornar a comparação justa.

Figura 16 – Conversão de clientes no terceiro mês de operação de Porto Alegre .

Porto Alegre - Maio/2016 (Terceiro Mês de Operação)					
Ação	Categoria	Usuários	Ticket Médio	Taxa de Conversão	Valor
Novas curtidas na página	Aquisição	500		100%	R\$ 3,67
Novos acessos ao app	Aquisição	171		34%	R\$ 10,74
Novos Cadastros	Ativação	132		26%	R\$ 13,92
Primeira Compra	Receita	46		9%	R\$ 39,93
Recompra	Receita	3		R\$ 39,93	1%

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 17 – Conversão de clientes no terceiro mês de operação de Fortaleza.

Fortaleza - Setembro/2016 (Terceiro Mês de Operação)					
Ação	Categoria	Usuários	Ticket Médio	Taxa de Conversão	Valor
Novas curtidas na página	Aquisição	70		100%	R\$ 19,09
Novos acessos ao app	Aquisição	11		16%	R\$ 121,48
Novos Cadastros	Ativação	10		14%	R\$ 133,62
Primeira Compra	Receita	10		14%	R\$ 133,62
Recompra	Receita	1		R\$ 25,84	1%

Fonte: Elaborado pela autora.

Este caso particular trata de duas franquias com desempenhos considerados baixos para os padrões da rede. Porém, ainda assim, os resultados da franquia de Porto Alegre são mais expressivos. Observa-se que ambas as franquias possuem baixa taxa de recompra, porém o público de novos usuários curtindo a página em Fortaleza é muito baixo. Ambas as franquias possuem

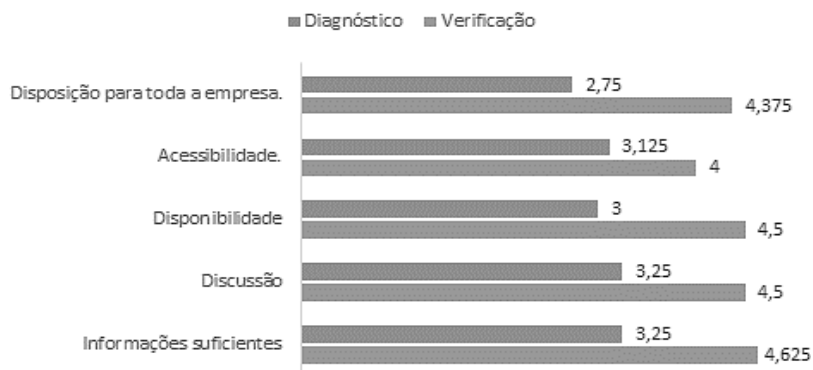
diversos pontos a melhorar, porém como esse cluster não possui exemplos com melhor desempenho, seria necessário realizar troca de informações com cidades menores da rede.

4.4 Verificação da utilização dos novos indicadores:

A partir da utilização dos novos indicadores, junto ao uso dos dados utilizados na situação inicial, determinou-se a melhor maneira de expô-los junto aos colaboradores interessados. Primeiramente, a equipe de gerenciamento de franquias, realiza uma reunião mensal para discutir os indicadores de desempenho, selecionando as cidades que obtiveram destaque (positivo e negativo), assim, os gerentes de franquia trocam experiências acerca das ações realizadas nas cidades. Após isso, o gestor da área elabora um relatório com os resultados quantitativos do mês, bem como uma descrição qualitativa das cidades com melhores e piores desempenho, o qual é entregue a diretoria da empresa e também comentado na segunda reunião de diretoria semanal do mês. Cada gerente de franquia fica responsável de divulgar os dados da franquia para seus franqueados, através de reuniões de acompanhamento ou relatórios mensais, relatando os resultados individuais e a média do *cluster* no qual se encontra, a fim de definir um panorama de desempenho. Determinou-se também a colocação de um mural de resultados na sala do setor de expansão, o qual estará disponível para os demais colaboradores da empresa. Assim, além de terem sido elaborados indicadores que expressam informações úteis para a empresa (gestores e equipe de gerenciamento de franquias) e para os franqueados, definiu-se uma maneira clara de disponibilização, divulgação e armazenamento das informações.

Então, para comprovar que todas essas mudanças, de fato foram benéficas para a gestão da empresa, a pesquisa de diagnóstico, realizada anteriormente, foi repetida, com os colaboradores das mesmas funções e mesmas diretrizes, conforme descrito no item 4.1 deste trabalho. O intervalo entre a aplicação das pesquisas foi de seis meses, no qual foram elaborados diversos indicadores e discutidas suas utilidades, bem como a forma de disponibilização e divulgação. Houve participação ativa do time na concepção da melhor proposta, até a adequação ao projeto aqui apresentado. A figura 18, apresenta o resultado da pesquisa de verificação, quanto a melhoria do conteúdo, disponibilidade e divulgação dos indicadores de desempenho.

Figura 18 – Resultados da pesquisa de verificação x pesquisa de diagnóstico.



Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da análise dos resultados percebe-se que a satisfação com os parâmetros determinados como fundamentais para análise dos indicadores, passaram de 61,5% para 88%, o que significa um aumento porém também expressa que ainda existem pontos a serem melhorados e refinados.

5 Conclusão

Retomando o objetivo da pesquisa, foi obtido um resultado positivo, pois foi possível realizar um diagnóstico, elaborar uma proposta, aprimorá-la e obter um benefício a partir de sua aplicação. Tornando possível a ideia inicial de “implementar indicadores apropriados para a tomada de decisão dos gestores no processo de expansão de uma rede de franquias”, bem como foi percebido, ao longo do caminho, que a implementação dos indicadores gerou vantagens para os gerentes de franquia, outros colaboradores da empresa e principalmente, para os franqueados, pois permitiu a gestão do conhecimento por parte da franqueadora para difundi-lo por toda a rede.

O trabalho teve como escopo o estudo da bibliografia atual acerca de indicadores de desempenho utilizados em *startups* que estão atingindo a maturidade e redes de franquias em expansão, percebendo-se a lacuna acadêmica existente nessa área, principalmente no Brasil. Constatou-se que o modelo de métricas AARRR, devido a sua flexibilidade, poderia adequar-se a situação inicial e sendo de grande utilidade na gestão da rede. Porém foram necessários diversos ajustes ao modelo, iniciando pelo processo de interação do cliente com a empresa, através das plataformas disponíveis, impossibilitando avaliar as categorias “retenção” e “referência”, pois não existem ações no processo que se identifiquem com as mesmas. Bem como, a coleta de dados teve

de ser proveniente de diversas fontes como *Facebook Analytics*, relatórios das áreas de TI e marketing e painel de controle da empresa, diferentemente dos casos mais onde o modelo é adotado, em que é possível resgatar todos os dados de plataformas de análise únicas.

Realizou-se uma pesquisa de verificação com os colaboradores interessados da empresa, objetivando compreender suas necessidades quanto aos indicadores utilizados para tomada de decisão e seu nível de satisfação com a forma com que eram apresentados. A partir dessa pesquisa, implementou-se também a classificação de franquias, por desempenho, considerando o número de pedidos a cada mil habitantes por mês, visando cobrir a necessidade de gestão da empresa. Finalmente, a partir dessa reestruturação do formato dos indicadores, forma de disponibilizá-los, discutí-los e armazená-los. Foi proposta uma pesquisa, junto aos colaboradores envolvidos, para verificar o quanto a proposta foi eficaz para a gestão da empresa. Analisando o percentual de melhoria, entre o período inicial, de 61,5% e o final de 88%, com um intervalo de seis meses, obteve-se um ganho significativo de 16 pontos percentuais de melhoria. Porém, deve-se ater também aos “12%” que faltam para atingir-se um aproveitamento total, para tal, sugere-se que os responsáveis do setor mantenham uma discussão de melhoria contínua da proposta, incrementando-a e realizando uma nova verificação semestral, para comprovar tais melhorias e coletar novas sugestões de refinamento. Também foi possível realizar o intercâmbio de ações entre franqueados, uma vez que a percepção dos gerentes sobre aqueles que possuem melhor desempenho e perfis parecidos de negócios em suas cidades melhorou muito, bem como ficou comprovada através de dados.

Como sugestões de melhoria, cabe citar que uma vez que a acessibilidade aos indicadores é o quesito com menor aproveitamento, pois utiliza-se planilhas eletrônicas e pastas de compartilhamento virtual, sugere-se que haja a implementação de uma aba de “placar” no painel de controle da empresa, a fim de tornar a acessibilidade mais fácil, utilizando a técnica *all-in-one*, ou seja, todas as informações centralizadas em uma única plataforma, facilitando o acesso e gestão do conhecimento. Além disso, também poderia automatizar-se o processo de gestão dos indicadores, uma vez que atualmente esse é realizado inserindo os dados manualmente nas planilhas. Sugere-se que sejam inseridos contadores de coleta dos dados no software e programe-se o cálculo automático e exposição dos mesmos, no painel de franqueados, incluindo filtros capazes de realizar comparação entre cidades e cidades em relação ao *clusters*.

Enfim, conclui-se que o projeto cumpriu seus objetivos iniciais, passou por todas as etapas propostas e foi de grande valia para o aprendizado, obtendo-se um balanço positivo em relação a todas as atividades e resultados conquistados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CALLADO, A. A. C.; MENDES, E.; CALLADO, A. L. C. Um estudo empírico da significância das relações entre a elaboração de metas estratégicas e o uso de indicadores de desempenho. **Revista Iberoamericana de Contabilidade de Gestión**, v. 11, n. 21, 2013.
- COHEN, M.; SILVA, J. F. da. O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em fast-food: o papel do relacionamento franqueador-franqueado. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 2, p. 109-131, 2000.
- CROLL, A.; YOSKOVITZ, B. **Lean Analytics: Use Data to Build a Better Startup Faster**. 1 ed. Sebastopol: O'Reilly Media, 2013.
- D'ALENÇON, Carolina Predebon Pereira. **Modelo de medição de desempenho para startup de SAAS: um estudo sobre a aplicação do modelo AARRR**. 2015.
- DE PAULA, G. B. **Indicadores de Desempenho: O Guia definitivo para sua empresa**, 2015. Disponível em < <http://www.treasy.com.br/blog/indicadores-de-desempenho>> Acesso em 28/05/2016.
- FALCONI, V. **O Verdadeiro Poder: Práticas de Gestão que Conduzem a Resultados Revolucionários**. 2 ed. Minas Gerais: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2013.
- FONTANELLE, C.; HOELTGEBAUM, M.; SILVEIRA, A. A influência do perfil empreendedor dos franqueados no desempenho organizacional. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2006.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment**. Harvard Business Press, 2001.
- LAVIERI, C. A.; CUNHA, J. A. C. A utilização da avaliação de desempenho organizacional em franquias. **XXXIII EnANPAD (Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração)**, v. 33, 2009.
- LAVIERI, C. A.; CORRÊA, H. L.; CUNHA, J. A. C. Controle e desempenho de franquias: um estudo sobre as atividades de avaliação de desempenho organizacional realizadas por franqueadores. **REGE**, São Paulo – SP, Brasil, v. 22, n. 3, p. 337-355, jul./set. 2015. Disponível em: <revistas.usp.br>. Acesso em: 29 abr. 2016.
- MACEDO, M. A. S.; SANTOS, R. M.; DA SILVA, F. F. Desempenho organizacional no setor bancário brasileiro: uma aplicação da análise envoltória de dados. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 7, n. 1, 2006.
- MARTINS, T. S., GAIO, J., LOHMANN, L. M., CRUZ, J. A. W., & MARTINS, T. S. Franquia Social: Indicadores de Desempenho para Expansão de Projetos Sociais na Área Educacional. **XXVII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológico**, 2012.
- MAURYA, A., **Running Lean: A systematic process for iterating your web application from Plan A to a plan that works**. 2 ed. Califórnia: O'Reilly, 2012.
- MCCLURE, D. **Startup Metrics for Pirates: AARRR**. 2007. Disponível em: < <http://500hats.typepad.com/500blogs/2007/09/startup-metrics.html>> Acesso em 22 de setembro de 2016.
- RIBEIRO, Adir, et al. **Gestão Estratégica do Franchising: Como construir redes de franquias de sucesso**. 2 ed. São Paulo: DVS Editora, 2013

RIES, E. **A Startup Enxuta**: Como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. Tradução de Carlos Szlak, São Paulo: LeYa, 2012.

SANTOS, J. A. S; RIZZO, J. C.; NEVES, S. F. M. Implementação de um sistema de medição do desempenho na gerência de operações de uma empresa de saneamento. ENEGEP, 2014. **Anais eletrônicos...** Disponível em: < www.abepro.org.br/publicacoes/>. Acesso em: 12 mar. 2016.

TELES, A., MATOS C. **O Empreendedor Viável**: uma mentoria para empresas na época da cultura *startup*. 1. Ed. Rio de Janeiro: LeYA, 2013.

APÊNDICE A

RANKING FRANQUIAS - Desempenho (pedidos/mil habitantes/mês)			
Ranking	Cidades	População	Índice Setembro 16
1	Joaçaba	55.537,00	16,03
2	Rio do Sul	67.237,00	14,55
3	Erechim	101.752,00	14,49
4	Santo Ângelo	78.908,00	13,43
5	Cachoeira do Sul	83.827,00	12,52
6	Campo Verde	37.989,00	11,07
7	Cacoal	86.556,00	8,58
8	Videira	50.926,00	6,7
9	Jaraguá do Sul	156.519,00	6,17
10	Santa Rosa	72.240,00	4,74
11	Cruz Alta	63.776,00	4,19
12	Alegrete	77.653,00	3,7
13	Caçapava do Sul	34.654,00	3,47
14	Ijuí	82.833,00	3,01
15	Esteio	83.984,00	2,84
16	Rio Grande	207.036,00	2,58
17	Santa Cruz	130.354,00	2,55
18	São Gabriel	60.425,00	1,97
19	Bagé	116.794,00	1,97
20	Vinhedo	72.550,00	1,69
21	Concórdia	72.642,00	1,12
22	Viçosa	77.318,00	1,04
23	Blumenau	334.002,00	1,03
24	Bal Camboriu	108.089,00	0,91
25	São Leopoldo	228.370,00	0,69
26	Chapecó	205.795,00	0,66
27	Sapucaia do Sul	138.357,00	0,32
28	Passo Fundo	196.739,00	0,3
29	Foz do Iguaçu	263.782,00	0,29
30	Campina Grande	355.014,00	0,25
31	Pato Branco	79.011,00	0,2
32	Canoas	341.343,00	0,17
33	Campos dos Goy	483.970,00	0,14
34	Porto Alegre	1.467.823,00	0,13
35	Jundiaí	401.896,00	0,12
36	Bento Gonçalves	96.830,00	0,09
37	Joinville	562.151,00	0,06
38	Novo Hamburgo	248.694,00	0,05
39	Caxias do Sul	474.853,00	0,04
40	Porto Velho	502.748,00	0,01
41	Fortaleza	2.591.188,00	0

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE B

Dados Brutos SETEMBRO DE 2016					
Cidade	Novos Likes (30 dias)	Novos Acessos App (30 dias)	Novos Cadastros (30 dias)	Compra (30 dias)	Recompra (30 dias)
Joaçaba	276	107	88	67	48
Rio do Sul	523	136	114	130	59
Erechim	322	234	192	185	91
Santo Angelo	206	121	43	28	14
Cachoeira	178	157	106	74	42
Campo Verde	202	89	73	46	35
Cacoal	390	150	56	51	27
Videira	251	59	50	44	18
Jaraguá	154	139	78	80	44
Santa Rosa	192	105	46	42	10
Cruz Alta	83	50	30	22	11
Alegrete	66	37	23	13	11
Caçapava do Sul	173	30	9	9	2
Ijuí	186	82	19	17	8
Esteio	122	99	94	76	26
Rio Grande	398	106	24	23	9
Santa Cruz	95	44	38	30	14
São Gabriel	42	27	13	13	11
Bagé	152	49	28	21	8
Vinhedo	107	42	29	21	9
Concórdia	62	21	37	28	12
Viçosa	142	18	15	15	7
Blumenau	106	63	42	35	11
Bal Camboriu	238	62	38	30	5
São Leopoldo	168	25	22	22	12
Chapecó	66	64	58	31	7
Sapucaia do Sul	163	62	58	33	7
Passo Fundo	126	25	2	2	0
Foz do Iguaçu	227	22	10	9	1
Campina Grande	1429	88	87	40	13
Pato Branco	367	9	15	15	7
Canoas	229	13	9	7	2
Campos dos Goy	442	55	101	46	20
Porto Alegre	388	51	34	20	2
Jundiaí	183	14	8	8	3
Bento Gonçalves	20	14	9	2	0
Joinville	97	25	4	4	0
Novo Hamburgo	163	18	3	3	1
Caxias do Sul	752	21	72	60	9
Porto Velho	528	70	95	65	28
Fortaleza	70	11	10	10	1
MÉDIA	245	64	46	36	16
SOMA	10053	2614	1882	1477	645

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE C

Taxa de Conversão Setembro de 2016							
Cidade	Quantos curtem?	Dos que curtem , quantos acessam ?	Quantos cadastram ?	Quantos compram ?	Quanto gastam ?	Quantos voltam a comprar?	E quanto nós ganhamos com novos usuários?
Erechim	100%	73%	60%	58%	R\$ 36,89	28,3%	R\$ 13.538,63
Rio do Sul	100%	26%	22%	25%	R\$ 40,07	11,3%	R\$ 9.937,36
Joaçaba	100%	39%	32%	24%	R\$ 51,85	17,4%	R\$ 8.451,55
Jaraguá	100%	91%	51%	52%	R\$ 47,40	28,6%	R\$ 7.963,20
Cachoeira	100%	88%	60%	42%	R\$ 33,07	23,6%	R\$ 5.225,06
Esteio	100%	81%	77%	62%	R\$ 39,25	21,3%	R\$ 5.024,00
Porto Velho	100%	13%	18%	12%	R\$ 38,35	5,3%	R\$ 4.640,35
Caxias do Sul	100%	3%	10%	8%	R\$ 57,75	1,2%	R\$ 4.504,50
Campo Verde	100%	44%	36%	23%	R\$ 38,79	17,4%	R\$ 4.499,64
Videira	100%	23%	20%	18%	R\$ 46,42	7,2%	R\$ 3.713,60
Cacoal	100%	38%	14%	13%	R\$ 32,87	6,9%	R\$ 3.451,35
Blumenau	100%	59%	40%	33%	R\$ 49,97	10,4%	R\$ 2.848,29
Campos dos Goy	100%	12%	23%	10%	R\$ 31,79	4,5%	R\$ 2.733,94
Santa Rosa	100%	55%	24%	22%	R\$ 41,46	5,2%	R\$ 2.570,52
Campina Grande	100%	6%	6%	3%	R\$ 38,37	0,9%	R\$ 2.532,42
Chapecó	100%	97%	88%	47%	R\$ 49,34	10,6%	R\$ 2.220,30
Santo Angelo	100%	59%	21%	14%	R\$ 35,89	6,8%	R\$ 2.009,84
Concórdia	100%	34%	60%	45%	R\$ 37,11	19,4%	R\$ 1.929,72
Santa Cruz	100%	46%	40%	32%	R\$ 32,89	14,7%	R\$ 1.907,62
Bal Camboriu	100%	26%	16%	13%	R\$ 45,72	2,1%	R\$ 1.828,80
Rio Grande	100%	27%	6%	6%	R\$ 44,41	2,3%	R\$ 1.820,81
Cruz Alta	100%	60%	36%	27%	R\$ 40,10	13,3%	R\$ 1.764,40
São Leopoldo	100%	15%	13%	13%	R\$ 36,75	7,1%	R\$ 1.690,50
Sapucaia do Sul	100%	38%	36%	20%	R\$ 34,08	4,3%	R\$ 1.601,76
Bagé	100%	32%	18%	14%	R\$ 40,23	5,3%	R\$ 1.488,51
Ijuí	100%	44%	10%	9%	R\$ 42,13	4,3%	R\$ 1.390,29
Vinhedo	100%	39%	27%	20%	R\$ 33,16	8,4%	R\$ 1.293,24

São Gabriel	100%	65%	31%	31%	R\$ 36,36	26,2%	R\$ 1.272,60
Alegrete	100%	56%	35%	20%	R\$ 35,62	16,7%	R\$ 1.246,70
Porto Alegre	100%	13%	9%	5%	R\$ 51,05	0,5%	R\$ 1.225,20
Pato Branco	100%	2%	4%	4%	R\$ 32,05	1,9%	R\$ 929,45
Viçosa	100%	13%	11%	11%	R\$ 25,31	4,9%	R\$ 733,99
Jundiá	100%	8%	4%	4%	R\$ 40,86	1,6%	R\$ 572,04
Caçapava do Sul	100%	18%	5%	5%	R\$ 40,70	1,2%	R\$ 529,10
Canoas	100%	6%	4%	3%	R\$ 43,16	0,9%	R\$ 474,76
Foz do Iguaçu	100%	10%	4%	4%	R\$ 29,28	0,4%	R\$ 322,08
Fortaleza	100%	15%	14%	14%	R\$ 25,84	1,4%	R\$ 310,08
Joinville	100%	26%	4%	4%	R\$ 41,43	0,0%	R\$ 165,72
Novo Hamburgo	100%	11%	2%	2%	R\$ 26,30	0,6%	R\$ 131,50
Bento Gonçalves	100%	70%	45%	10%	R\$ 47,50	0,0%	R\$ 95,00
Passo Fundo	100%	20%	2%	2%	R\$ 39,74	0,0%	R\$ 79,48
Média	100%	37%	25%	19%	R\$ 39,30	8%	R\$ 2.699,22

Fonte: Elaborado pela autora.

A escala de cores (do tom mais intenso ao tom mais suave) foi utilizada a fim de tornar a identificação dos pontos de maior e menor conversão com maior facilidade, utilizando o apelo visual.