

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CEPPAD
MBA EM MARKETING

MANOELLA RODRIGUES DA SILVA

**ANÁLISE DE FRANQUEABILIDADE DE UMA EMPRESA DE ALIMENTOS
FERMENTADOS**

CURITIBA

2018

MANOELLA RODRIGUES DA SILVA

**ANÁLISE DE FRANQUEABILIDADE DE UMA EMPRESA DE ALIMENTOS
FERMENTADOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós Graduação MBA em Marketing da Universidade Federal do Paraná como requisito à obtenção do título de Especialista em Marketing.

Orientador: Prof. Doutor Claudimar Pereira Veiga

CURITIBA

2018

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço aos meus pais, por todas as oportunidades de estudo que me proporcionaram em minha vida incluindo esta Pós Graduação. Minha mãe sempre disse que deixaria de herança para mim e minhas irmãs todo o conhecimento que pudéssemos abstrair das oportunidades que eles oferecessem. Espero estar cumprindo com as expectativas, e tenho certeza que estou aproveitando minha parte da melhor maneira possível.

Finalmente agradeço ao meu marido que não me incentivou somente a abrir nosso negócio, mas é quem me orienta e me mostra que estamos no caminho certo mesmo quando nada caminha conforme o planejado. Foi ele também que me auxiliou em todos os cálculos e análises, portanto este estudo não seria possível sem o apoio dele.

“Não vou dizer que é fácil e que nunca deu vontade de desistir, mas vale muito mais a pena continuar.”

(Caio Fernando Abreu)

RESUMO

Esta pesquisa tem como tema central o estudo de franqueabilidade de uma empresa de alimentos fermentados como solução para a expansão de seus canais de distribuição. O objetivo final é analisar a viabilidade para poder atingir um maior público alvo mantendo qualidade do produto. A pesquisa classifica-se descritiva e explicativa onde foram utilizados reais da empresa. Quanto ao referencial teórico foram abordados os temas de canais de distribuição, franquias e análise de franqueabilidade, onde foi utilizada a Cartilha do SEBRAE: “Como tornar sua empresa uma Franquia” para analisar a situação atual e propor melhorias. Além disso, foram feitas análises de viabilidade financeira com os indicadores TIR, Payback e Ponto de Equilíbrio a fim de constatar a viabilidade do negócio quanto à ser franqueável. Os resultados mostraram que o negócio tem retorno financeiro em curto espaço de tempo tanto para o franqueado quanto para o franqueador favorecendo portanto a expansão do negócio.

Palavras Chave: Franquias, Canais de Distribuição, Análise de Viabilidade.

ABSTRACT

This research has as a central theme a fermented food company franchising analyses as a solution for its expansion in the distribution channels. The main goal is to analyse the viability to achieve a larger target audience maintaining the product's quality. The research is classified as descriptive and explanatory as it was used the company's real data. About the theoretical reference were addressed the themes distribution channels, franchises and franchising analysis where the SEBRAE Booklet "How to become your company a franchise" was used to analyse the current situation and to propose improvements. Besides that, it was made financial viability analyses using indicators as IRR, Payback and Break-even Point in order to verify the business viability to the franchising. The results showed that the business would have a financial return in a short time for the franchisee as well as for the franchisor favoring the business expansion.

Key-words: Franchises, Distribution Channels, Viability Analyses.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: TAXA DE MORTALIDADE DOS NEGÓCIOS INDEPENDENTES E FRANQUEADOS	17
Figura 2: MODELO DE NEGÓCIOS FRANCHISING	18
Figura 3: PRÉ-REQUISITOS PARA UM NEGÓCIO FRANQUEÁVEL	21
Figura 4: ETAPAS DE PESQUISA	23
Figura 5: PÚBLICO ALVO LIFESTYLE SAUDÁVEL EM OUT/2018	23
Figura 6: PONTO DE EQUILÍBRIO FRANQUIA ANO 1	33

LISTA DE TABELAS E FIGURAS

Tabela 1: MODELOS DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO.....	15
Tabela 1: VANTAGENS E DESVANTAGENS PARA FRANQUEADORES E FRANQUEADOS 18	
Tabela 3: SEGMENTAÇÃO DO PÚBLICO ALVO	23
Tabela 4: ANÁLISE SWOT NEGÓCIO ATUAL.....	25
Tabela 5: INVESTIMENTO INICIAL DA FRANQUIA.....	31
Tabela 6: ANÁLISE CUSTO MENSAL DO FRANQUEADO	32
Tabela 8: ANÁLISE DE VIABILIDADE COMPLETA FRANQUIA	33
Tabela 2: ANÁLISE FINANCEIRA FRANQUIA ANO 1.....	34
Tabela 10: PONTO DE EQUILÍBRIO FRANQUIA ANO 1.....	34
Tabela 11: INVESTIMENTOS INICIAIS FRANQUEADOR.....	36
Tabela 12: EQUIPE DA FRANQUEADORA.....	37
Tabela 13: ANÁLISE DE VIABILIDADE FINANCEIRA FRANQUEADOR.....	38

LISTA DE ABREVIATURAS

ABF - Associação Brasileira de Franchising

AMA - American Marketing Association

ICMS - Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços

IPC - Índice de Potencial de Consumo

NCL - Nice Classification / Produtos e Serviços de Nice

TIR - Taxa Interna de Retorno

Ufc - Unidades formadoras de colônia

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	CONTEXTO	11
1.2	OBJETIVO	12
1.2.1	Objetivos Específicos	12
1.3	JUSTIFICATIVA1	13
2	REVISÃO TEÓRICA EMPÍRICA	13
2.1	CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	13
2.2	FRANQUIAS	16
2.3	ANÁLISE DE FRANQUEABILIDADE	20
3	METODOLOGIA	22
4	ESTUDO DE MERCADO	23
4.1	SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	23
4.2	ANÁLISE SWOT	25
4.3	PROPOSTA DE VALOR	26
4.3.1	Missão	26
4.3.2	Visão	27
4.3.3	Valores	27
5	ANÁLISE DE FRANQUEABILIDADE	27
5.1	REGISTRO DE MARCA	27
5.2	PROCEDIMENTOS PADRÃO, TREINAMNETOS E TRANSMISSÃO DE KNOW-HOW	28
5.3	PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO, FORMA DE DISTRIBUIÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE MERCADO	29
5.4	CALCULO DE CUSTOS E PONTO DE EQUILIBRIO	29
5.5	INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS	30
6	ANÁLISE DE VIABILIDADE FINANCEIRA	30
6.1	ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA O FRANQUEADO	31
6.2	RETORNO DE INVESTIMENTO FRANQUEADORA	35
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
	BIBLIOGRAFIA	40

1 INTRODUÇÃO

O modelo de negócios de franquias, ou mais conhecido como *franchising*, tem sido um dos principais modelos de crescimento de negócios no Brasil. Segundo dados da Associação Brasileira de Franchising (ABF), de 2015 a 2016 houve um crescimento de 8,3% no setor mesmo em um ano em que a economia brasileira estava em baixa de -1,1%, chegando a faturar 151,247 bilhões de reais em 2016. Diante de um modelo já estabelecido de negócio, novos empreendedores veem apostando nas franquias por darem maior segurança e credibilidade e por terem um canal direto de transmissão de conhecimento e aspectos técnicos de negócio.

1.1 CONTEXTO

Nos últimos cinco (5) anos, a busca por uma melhor alimentação e a preocupação por alimentos saudáveis tem aumentado de forma com que a taxa de crescimento do ramo foi de 12,3% no Brasil, enquanto em outros países estacionou em 8%. Em 2016 a venda de produtos saudáveis tornou o Brasil o 5º maior mercado de alimentos e bebidas saudáveis segundo dados da Agência O Globo.

No contexto apresentado, e levando em consideração a busca de um estilo de vida saudável, criou-se uma nova linha de produtos - os alimentos funcionais - os quais estão associados à prevenção de doenças e promoção da saúde. Por definição, alimentos funcionais são aqueles que além de nutritivos tem também substâncias biologicamente ativas e que trazem benefícios à saúde (KOMATSU et al.; 2008). Assim, um alimento funcional pode ter várias classificações onde neste estudo falaremos sobre a fabricação dos probióticos.

Alimentos probióticos são aqueles que contêm microrganismos vivos os quais oferecem benefícios à saúde do hospedeiro. Para um efeito contínuo devem ser ingeridos diariamente e ter concentração de 10^8 a 10^9 unidades formadoras de colônia (ufc), ou seja, ter uma concentração mínima de microrganismos (bactérias, leveduras e fungos) viáveis. Dentre os alimentos probióticos, o Kefir (originário do eslavo “keif” que quer dizer bem-estar) é uma composição de

bactérias lácticas, leveduras e bactérias produtoras de ácido acético envolvidas em uma matriz de polissacarídeos e proteínas as quais produzem uma bebida fermentada (KOMATSU et al.; 2008; SANTOS et al., 2012).

A fabricação em escala comercial de produtos fermentados pelo kefir é popular na Europa, já em outros países assim como no Brasil, ainda é um produto desconhecido ou produzido somente domesticamente, ou seja, para consumo próprio (SANTOS et al., 2012).

O desafio na fabricação de alimentos com características probióticos é entre muitos, garantir sobrevivência dos microrganismos durante o período de armazenamento, os quais necessitam de um meio favorável para continuarem ativos (KOMATSU et al.; 2008).

A empresa estudada está localizada na cidade de Curitiba, e procura uma forma de expandir para outros estados sem perder qualidade e em prazo de validade do produto, sendo classificado como produto lácteo perecível e apresenta ciclo de vida curto por não serem utilizados conservantes ou estabilizantes no produto.

1.2 OBJETIVO

Diante do contexto apresentado anteriormente e na dificuldade da fabricação e distribuição dos alimentos probióticos originários da fermentação natural do kefir, a proposta deste trabalho é avaliar a franqueabilidade do negócio já estabelecido na cidade de Curitiba com o objetivo de alcançar um maior público alvo e garantir a qualidade do produto ao consumidor final.

1.2.1 Objetivos Específicos

- i. Estudar canais de distribuição;
- ii. Estudar o modelo de negócio de franquias;
- iii. Avaliar estrategicamente e financeiramente o modelo de negócios de franquias quanto à adaptação do modelo atual;
- iv. Propor melhorias nos processos e um modelo de franquia para o negócio.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo será realizado tendo em vista a dificuldade em expandir o negócio para regiões fora de Curitiba devido à inviabilidade financeira e temporal de se transportar os produtos para outras regiões do Brasil. Para tanto, acredita-se que a melhor opção para expandir e garantir a qualidade dos produtos em diferentes regiões do Brasil é ter filiais em diferentes cidades as quais poderão fazer a distribuição para uma região mais próxima a área de atuação. Neste contexto, mais um obstáculo se apresenta: a criação de filiais demanda recurso financeiro, o qual os sócios não têm disponível. A preocupação central deste estudo reside na seguinte pergunta de pesquisa: Como alcançar diferentes regiões do Brasil, mantendo qualidade do produto e custo acessível em um curto espaço de tempo?

2 REVISÃO TEÓRICA EMPÍRICA

2.1 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Segundo a American Marketing Association (AMA), canal de distribuição é uma rede de unidades organizacionais dentro e fora da empresa pelas quais um produto é comercializado. Tendo em vista a dificuldade de um fabricante em atender as necessidades e expectativas dos clientes finais, os canais de distribuição, portanto são necessários (FILHO et al., 2010). Assim, para Lopes (2017) as organizações traçam alianças com outras empresas de forma a ter acesso a recursos necessários para sua sobrevivência no mercado.

Entretanto, Lourenzani (2014) diz que os canais de distribuição não são responsáveis somente pela disponibilização dos produtos e serviços no local, quantidade, qualidade e preços adequados, mas também estimular o consumo por meio de promoções.

Além disso, segundo ITO (2015) a boa escolha de canais de distribuição é diretamente proporcional à eficiência do negócio, isso significa que há uma

otimização de tempo, lugar e posse onde as transações se tornarão mais baratas facilitando portanto os canais de oferta e demanda.

Os canais de distribuição ou de marketing são compostos pelos fabricantes, os intermediários, os usuários finais e os facilitadores (FILHO et al.; 2010) os quais tem funções dentro do fluxo estabelecido e garantem as etapas de produto, negociação, propriedade, informação e promoção. Sendo assim, a informação é fator imprescindível dentro dos canais, de forma a garantir a coordenação sucesso de toda a rede (LOURENZANI, SILVA; 2004).

Quanto aos participantes dos canais de marketing, o fabricante é a parte ao qual faz a transformação das matérias e dá origem ao produto ou serviço. Os intermediários são os agentes comercializadores que estão entre os produtores e o cliente final. Os facilitadores normalmente são empresas que não participam da comercialização, entretanto auxiliam no processo de disponibilização, como é o caso de transportadoras. E o cliente final, o qual é responsável pela geração da demanda (FILHO et al., 2010).

Filho et al (2010) ainda explica que de forma a tornar um canal de distribuição mais competitivo, além de realizar as atividades logísticas e operacionais, ele é responsável pela geração de valor. Portanto, o fabricante deve além de produzir os produtos e serviços, estabelecer o processo pelo qual o produto será comunicado e chegará aos consumidores finais, dependendo então, das parcerias que desenvolverá com os facilitadores e intermediários.

Os canais de marketing devem ser muito bem analisados quando se tem uma rede de franqueados, revendedores e varejistas como intermediários, pois a comunicação deve ser integrada e as vantagens competitivas construídas por esta rede devem fornecer crescimento nas vendas, participação de mercado, lealdade de clientes e rentabilidade (FILHO et al., 2010).

Ademais existem muitos motivos que levam os empresários a definirem canais de distribuição, tais como: a (i) inviabilidade financeira de abrir novos pontos de venda; a (ii) desvantagem na comercialização direta por ter que criar uma linha de produtos maior para ofertar no ponto de venda; e a (iii)

possibilidade de poder investir no negócio principal e se especializar nisso, por exemplo. (ITO, 2015)

Apesar dos canais de distribuição contribuírem para que toda uma rede tenha sucesso, Filho et al. (2010) afirma que existem conflitos que podem surgir quando alguma das partes não cumpre suas atividades, afetando a rede como um todo. Por isso, ele reconhece que os canais dependem de uma relação de confiança onde implica a honestidade de toda a rede que garante que nenhuma das partes exercerá atividades que prejudicará outra. Além disso, Ito (2015) afirma que se não houver a capacitação correta do canal de distribuição, o real benefício do produto ou serviço pode ficar comprometido podendo trazer consequências diretas à marca.

Dentre os canais de distribuição existem alguns modelos de intermediários, classificados de acordo com os sistemas convencionais de marketing, verticais ou modernos. O modelo de *franchising* o qual teremos foco neste trabalho está classificado no modelo vertical contratual conforme Tabela 1 abaixo.

Tabela 3: MODELOS DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Sistemas convencionais	Sistemas verticais de marketing	Sistemas modernos
<ul style="list-style-type: none"> • Distribuidor/Dealer; • Agente, Representante ou Corretor; • Atacadista; • Varejista; • Venda porta a porta; • Trading companies. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas administrativos; • Sistemas corporativos; • Sistemas contratuais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Leilões de compra pela internet; • Venda por catálogo; • Empresas de troca pela internet; • Telemarketing; • Portais de venda pela internet; • Sistemas de TV.

Fonte: ITO (2015).

ITO (2015) afirma que os modelos verticais de marketing são sistemas evoluídos que tem como objetivo adquirir economia em escala e são gerenciados de forma centralizada por meio da integração, sincronização e coordenação dos fluxos de marketing. O sistema de franquias, portanto, é aquele em que o franqueador usufrui dos recursos da sua rede no processo de expansão.

2.2 FRANQUIAS

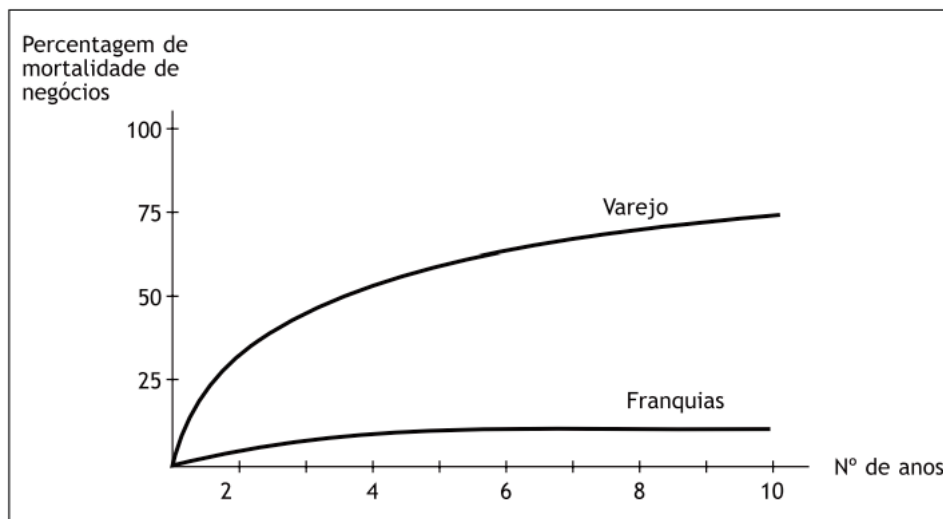
O modelo de negócio de franquias é uma tendência mundial de integração dos canais de distribuição de forma a maximizar os resultados globais e aumentando a competitividade (MAURO, 2006). A competição acirrada de mercado hoje em dia exige das empresas presteza e flexibilidade, além de uma estrutura menos centralizada (LOPES, 2017).

Uma das definições do canal de distribuição por meio de franquia é uma estratégia de venda e distribuição de produtos, onde uma parte concebe o direito de uso de marca, tecnologia, e modelo de gestão em troca de pagamentos e contribuição para melhoria contínua (OLIVEIRA; DELGADO, 2006).

A origem do sistema de franquias vem do século XX, nos Estados Unidos, onde a Singer & Co., concedia direitos de uso da marca e comercialização de seus produtos à terceiros. Algum tempo depois a General Motors e Coca-Cola também adotaram o sistema de forma a aumentar a participação de mercado. Somente após a 2ª Guerra Mundial que o sistema começou realmente a se desenvolver, com o aparecimento da rede McDonald's, e logo após Burger King e KFC. No Brasil, somente nos anos 60 o sistema aparece com as redes de escolas de Inglês Yazigi e CCAA (OLIVEIRA; DELGADO, 2006).

O empreendedor individual no Brasil tem muitas dificuldades para crescimento com investimentos próprios. Segundo o SEBRAE, somente 55% dos empreendimentos sobrevive até o primeiro ano no Brasil. Destes, somente 18% sobrevivem até os 5 anos, e finalmente somente 5% dos empreendimentos sobrevivem mais de 5 anos. Já a ABF informa que somente 10% das franquias encerram as atividades. Neste sentido, a Figura 1 apresenta a taxa de mortalidade dos negócios de varejo em comparação com franquias.

Figura 1: TAXA DE MORTALIDADE DOS NEGÓCIOS INDEPENDENTES E FRANQUEADOS



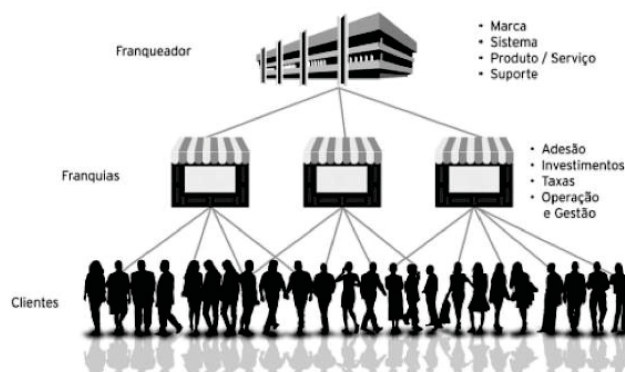
Fonte: MAURO (2006).

As franquias são, portanto, uma forma de unir as capacidades mercadológicas, tecnológicas e gerenciais do franqueador com a vontade empreendedora e a capacidade de trabalho do franqueado (OLIVEIRA; DELGADO, 2006).

A *franchising* é benéfico para o consumidor de forma com que facilita a disponibilização de produtos com qualidade elevada e com custos reduzidos, facilitando a compra do consumidor final por estabelecer uma confiança pela padronização de preços, produto e serviço. Além disso, para o franqueado, existe uma maior estabilidade e maior chance de sucesso devido a ter um *know-how* de mercado dividido pelo franqueador (MAURO, 2006).

Como franqueador, Oliveira (2006) define como sendo o indivíduo ou empresa que concede direito à sua marca, é o responsável pela promoção constante do negócio e na transformação do conhecimento gerado pela rede em ações eficazes. Já como franqueado, o indivíduo ou empresa a quem é concedido o direito de uso de marca alheia, ou seja, aquele que faz o negócio girar dedicando-se e colaborando de forma a trazer diferenciais competitivos. A Figura 2, apresenta uma ilustração do modelo.

Figura 1: MODELO DE NEGÓCIOS FRANCHISING



FONTE: (RIBEIRO et al., 2006)

Com base em na Tabela 2, Bernard (2014) contribui para o entendimento de que forma as franquias são benéficas tanto para o franqueador quanto para o franqueado.

Tabela 4: VANTAGENS E DESVANTAGENS PARA FRANQUEADORES E FRANQUEADOS

	Vantagens	Desvantagens
Franqueador	<ul style="list-style-type: none"> • Rapidez de expansão • Imagem corporativa • Desenvolvimento de uma rede • Rentabilidade com redução de custos • Maior cobertura geográfica • Melhor publicidade • Maior vantagem competitiva • Descentralização • Economias de escala • Padronização 	<ul style="list-style-type: none"> • Perda parcial de controle • Maior custo de supervisão • Maiores custos de formatação • Perda do sigilo • Risco de desistência • Autonomia parcial • Planejamento para expansão exposto a terceiros • Risco de seleção inadequada
Franqueado	<ul style="list-style-type: none"> • Know-how adquirido • Maior chance de sucesso • Plano de negócios • Maior vantagem competitiva • Economias de escala • Racionalização do investimento • Maior crédito • Rentabilidade com redução de custos • Melhor controle do retorno sobre o investimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia parcial • Controles, submissão a regras • Pagamento de taxas de franquia • Padrão de localização • Restrições na utilização do sistema e em sua transferência a terceiros • Risco atrelado ao desempenho do franqueador

	<ul style="list-style-type: none"> • Parte de uma corporação • Usufruto dos resultados da Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) desenvolvida pelo franqueador • Independência jurídica 	
--	--	--

Fonte: Adaptado de Bernard (2014).

Segundo Oliveira (2006) as franquias podem ser classificadas de 4 maneiras:

- Franquia Indústria: onde o franqueador fornece o conhecimento e tecnologia para a fabricação de determinado produto de forma de descentralizar a produção de bens;
- Franquia Produto: onde a produção é feita pelo franqueador ou por terceiros licenciados e o franqueado é responsável pela comercialização;
- Franquia Distribuição: onde as franquias fazem a comercialização de produtos testados e aprovados pelo franqueados, mas que são produzidas por terceiros;
- Franquia de Serviço: onde o franqueado fornece serviços e seu diferencial é a qualidade no atendimento e garantia do produto.

Além disso, segundo RIBEIRO et al (2013), as franquias podem ser classificadas de acordo com a sistematização de processos:

- Produto e Marca de Primeira Geração: onde o franqueado não tem exclusividade de distribuição, ou seja, os mesmos produtos podem ser encontrados fora das redes franqueadas;
- Produto e Marca de Segunda Geração: venda de forma exclusiva ao franqueado;
- Negócio Formatado de Terceira Geração: onde além da licença de uso de marca, o franqueado tem acesso ao *know-how*, e tem acesso a assessorias diárias.
- *Learning Network* ou Quarta Geração: novo sistema onde o franqueado tem participação ativa nas melhorias e decisões da rede.

- Rede Inteligente ou Quinta Geração: Onde a franqueadora é responsável pelo levantamento dos pontos críticos de sucesso, tornando-se um coordenador do processo.
- Sustentável ou Sexta Geração: quando a franqueadora está disposta a rever missão, visão e valores de acordo com o contexto geral do negócio.

Apesar de todas essas classificações apresentadas anteriormente, Ribeiro et al (2013) afirma que o principal fator de sucesso se dá à capacidade de capturar a inteligência e os dados de toda a rede, podendo ter um planejamento a curto e longo prazo mais efetivo. O maior desafio, portanto, é transferir a cultura organizacional para toda a cadeia de valor da rede.

Mesmo com base nos benefícios apresentados pelos autores, é necessário um estudo de franqueabilidade para analisar se as empresas estão aptas a se lançarem no mercado neste modelo de negócios. O objetivo desta análise é de se avaliar os riscos, e poder mostrar aos futuros empreendedores o potencial do negócio (ITO, 2015).

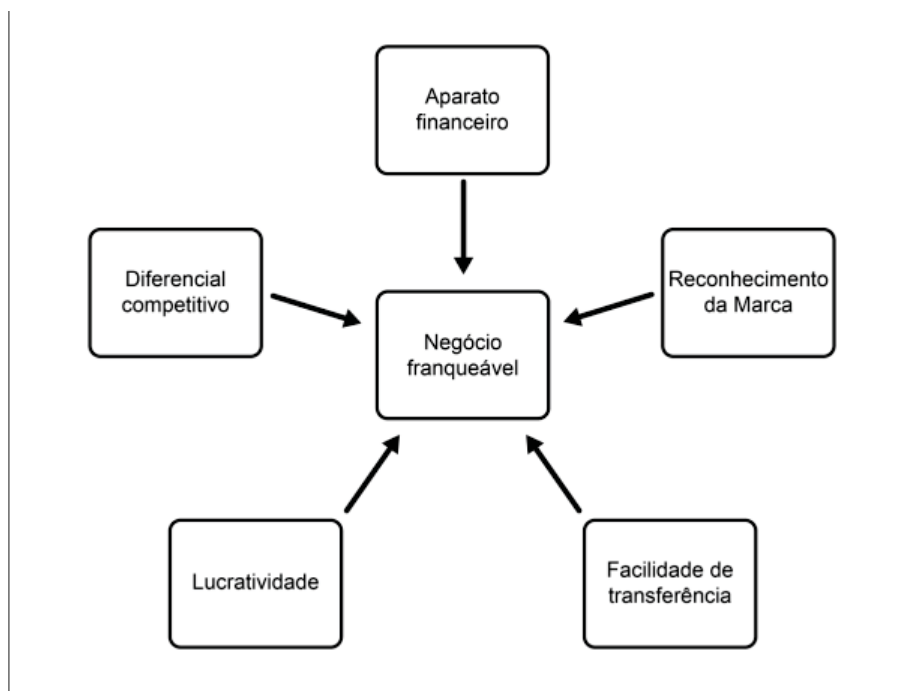
2.3 ANÁLISE DE FRANQUEABILIDADE

A análise de franqueabilidade se faz necessária para verificar potencial do negócio, diferencial da empresa como registro de marcas e patentes, além da possibilidade de expansão de mercado a fim de reduzir todos os riscos da inviabilidade de se franquear o negócio. (ITO, 2015)

Ito (2015) apresenta primeiramente algumas variáveis de decisão importantes às quais devem ser analisadas: (i) capacidade de aumentar a abrangência do negócio incluindo a capacidade de investimento e replicação do bem ou serviço; (ii) análise quanto à justificativa de abertura de franquias como alternativa para redistribuição de produtos encalhados em estoque; (iii) análise de tendências de mercado e negócios da moda; (iv) análise da dependência com subsídios governamentais ou importações que afetem o controle do empresário.

Além disso, Ito (2015) apresenta cinco (5) pré-requisitos essenciais para um negócio se tornar uma franquia, os quais estão representados na Figura 3 abaixo.

Figura 2: PRÉ-REQUISITOS PARA UM NEGÓCIO FRANQUEÁVEL



Fonte: ITO (2015).

Seguindo esta análise, Ito (2015) explica cada um dos pré-requisitos. Aparato Financeiro, por exemplo, quer dizer que o negócio deve ter uma estrutura financeira sólida, e que mesmo o investimento inicial do franqueador sendo mínimo será necessário investimento na estrutura de suporte do negócio.

O diferencial competitivo diz respeito à capacidade de inovar e manter melhoria contínua nos processos a fim de satisfazer os clientes. Este diferencial pode ser obtido de três (3) maneiras: (i) tornando seu produto único o qual não é somente ótimo, porém também tem valor agregado; (ii) oferecendo um real desejo dos consumidores; (iii) ter informações quantitativas quanto à satisfação e atendimento aos clientes, qualidade, entre outros (ITO, 2015).

Ito (2015) também identifica a importância de ter procedimentos claros e organizados a fim de replicar o *know-how* aos franqueados de maneira rápida e eficiente. Além disso, deve ser realizada uma análise financeira estimando

investimentos, despesas e receitas de forma a obter parâmetros de análise. Primeiramente, para o franqueador verificar se o negócio será rentável ao se tornar um sistema de franquias e, em seguida, para que o franqueado analise o potencial financeiro do negócio o qual deve ter a capacidade de pagar as taxas de franquia além de oferecer um retorno de investimento em um prazo condizente com a realidade de mercado.

Finalmente, é de extrema importância uma marca registrada e conhecida para que o planejamento de marketing possa ser abrangente e coerente com o público alvo, e então possam ser desenvolvidas campanhas específicas envolvendo o composto mercadológico, tais como praça, propaganda, promoção e políticas internas alinhadas com o objetivo da marca (ITO, 2015).

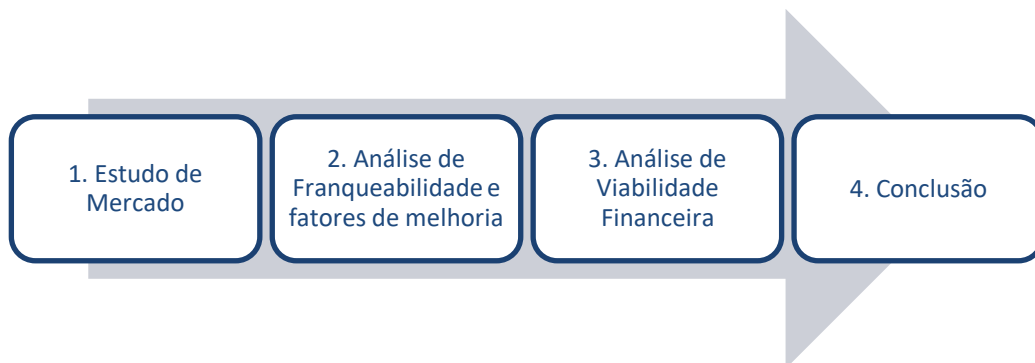
3 METODOLOGIA

O presente trabalho classifica-se como pesquisa descritiva e explicativa, pois usará os dados da empresa já atuante no mercado e utilizando, portanto esses dados para justificar a franqueabilidade ou não do negócio.

As etapas da pesquisa são apresentadas na Figura 4. Neste sentido, para entender se a melhor opção para a empresa estudada é adaptar seu modelo de negócios para a franchising, será realizado um estudo de mercado completo.

Para alcançar o objetivo proposto nesta pesquisa, será utilizada a Cartilha do SEBRAE (ano): “Como tornar sua empresa uma Franquia” para fazer a análise de franqueabilidade, e propor melhorias no atual modelo de negócios. A seguir será realizada uma projeção financeira de investimento e análise da taxa interna de retorno (TIR) e payback, para então analisar com precisão se o modelo de franquias é indicado para o negócio. Pode-se ver o fluxo das etapas de pesquisa na Figura 4.

Figura 3: ETAPAS DE PESQUISA



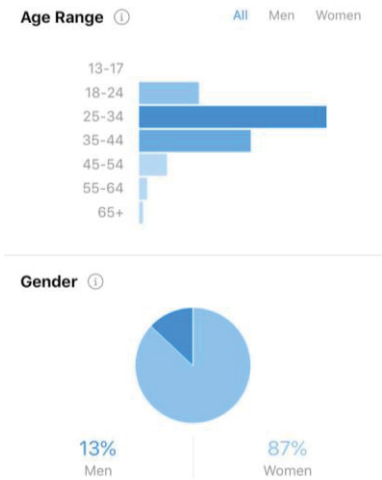
Fonte: O AUTOR (2018).

4 ESTUDO DE MERCADO

4.1 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Tabela 5: SEGMENTAÇÃO DO PÚBLICO ALVO

AMBITO GEOGRÁFICO	Brasil, começando a atuar nas capitais por conter um público maior e melhores condições de transporte rodoviário para outras regiões.
AMBITO DEMOGRÁFICO	85% Mulheres de 25 a 44 anos Segundo dados estatísticos do instagram indicados na Figura 5.

	<p style="text-align: center;">Figura 5: PÚBLICO ALVO LIFESTYLE</p>  <p>Age Range ⓘ All Men Women</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Age Range</th> <th>All</th> <th>Men</th> <th>Women</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>13-17</td> <td>~10%</td> <td>~5%</td> <td>~5%</td> </tr> <tr> <td>18-24</td> <td>~25%</td> <td>~12%</td> <td>~13%</td> </tr> <tr> <td>25-34</td> <td>~45%</td> <td>~22%</td> <td>~23%</td> </tr> <tr> <td>35-44</td> <td>~20%</td> <td>~10%</td> <td>~10%</td> </tr> <tr> <td>45-54</td> <td>~5%</td> <td>~2%</td> <td>~3%</td> </tr> <tr> <td>55-64</td> <td>~2%</td> <td>~1%</td> <td>~1%</td> </tr> <tr> <td>65+</td> <td>~1%</td> <td>~0.5%</td> <td>~0.5%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Gender ⓘ</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Gender</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Men</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Women</td> <td>87%</td> </tr> </tbody> </table> <p>FONTE: O (2018). AUTOR</p>	Age Range	All	Men	Women	13-17	~10%	~5%	~5%	18-24	~25%	~12%	~13%	25-34	~45%	~22%	~23%	35-44	~20%	~10%	~10%	45-54	~5%	~2%	~3%	55-64	~2%	~1%	~1%	65+	~1%	~0.5%	~0.5%	Gender	Percentage	Men	13%	Women	87%
Age Range	All	Men	Women																																				
13-17	~10%	~5%	~5%																																				
18-24	~25%	~12%	~13%																																				
25-34	~45%	~22%	~23%																																				
35-44	~20%	~10%	~10%																																				
45-54	~5%	~2%	~3%																																				
55-64	~2%	~1%	~1%																																				
65+	~1%	~0.5%	~0.5%																																				
Gender	Percentage																																						
Men	13%																																						
Women	87%																																						
<p>AMBITO PSICOGRÁFICOS</p>	<p>Pessoas que tenham uma rotina agitada e sem muito tempo livre mas buscam hábitos saudáveis.</p> <p>Pessoas que moram sozinhas ou que não tenham alguém para auxiliar no preparo de alimentos.</p> <p>Pessoas que buscam qualidade de vida.</p> <p>Praticantes de atividade física.</p>																																						
<p>AMBITO COMPORTAMENTAL</p>	<p>O público não se importa em pagar um valor mais alto em um produto que tenha alta qualidade e que ofereça benefícios reais a saúde.</p> <p>Também são orientados por médicos e principalmente nutricionistas, os quais acabam influenciando na ingestão do produto diretamente.</p> <p>Além disso, são influenciados digitalmente pelas principais celebridades do Instagram com relação a produtos e marcas.</p>																																						

FONTE: O Autor (2018).

4.2 ANÁLISE SWOT

Tabela 6: ANÁLISE SWOT NEGÓCIO ATUAL

FATORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da busca por uma alimentação saudável; “A procura por produtos mais nutritivos cresceu em 32% – Dados de Abril de 2018 (https://exame.abril.com.br/negocios/dino/habitos-saudaveis-geram-aumento-no-consumo-de-produtos-naturais/) • Aumento na busca por alimentos funcionais e principalmente de opções probióticas. “Desde 2016, houve um aumento de mais de 30% nas vendas de bebidas probióticas refrigeradas e sucos, incluindo iogurte, sucos HPP, leite de amêndoa, água com sabores, chá de ervas e até mesmo cafés.” • Pioneirismo na fabricação e comercialização de alimentos fermentados com leite 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência em probióticos mais baratos aumenta devido a tendência de Mercado “Produtores investem na venda de kombucha, a bebida da moda” • Dificuldades em se obter um transporte qualificado a custo acessível • Falta de regulamentação específica e atualizada para alimentos fermentados pelo kefir
FATORES INTERNOS	
FORÇAS	FRAQUEZAS
<p>Experiência de pelo menos 1 ano no mercado Curitibano, o qual é exigente com novos produtos e marcas "Empresas aproveitam fama de crítico e exigente do consumidor da capital para testar novos negócios" (https://www.gazetadopovo.com.br/economia/empreender-pme/curitibano-e-prova-de-fogo-para-marcas-e-produtos-59d4rdpo9gppn9zw4nmlxmyye/)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiência com Influenciadores Digitais locais • Apoio de outras empresas do mesmo ramo gerando 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Financeiros iniciais limitados; • <i>Shelf-life</i> curto devido à ação da fermentação natural e da política da empresa de não utilizar produtos químicos • Canais de distribuição

fortalecimento e reconhecimento de marca

- Uso de matérias primas selecionadas e de alta qualidade
- Equipe qualificada para trazer melhorias e novas tecnologias para o processo
- Parceria com Universidade Positivo no estudo de alimentos fermentados do Kefir
- Produto com fermentação natural.

FONTE: O Autor (2018).

4.3 PROPOSTA DE VALOR

A empresa em análise busca ser verdadeira: Produz alimentos com base na fermentação natural do Kefir o qual é um rico probiótico. O uso desta técnica milenar de transformação de alimentos é o principal diferencial. No processo de produção são utilizadas matérias primas de alta qualidade, em sua maioria de origem orgânica, os leites com menos conservantes e os melhores adoçantes naturais disponíveis no mercado.

O objetivo da empresa é difundir um estilo de vida saudável, e por isso os alimentos comercializados são pensados e desenvolvidos para que o consumidor tenha reais benefícios à saúde. A seguir, é apresentada a estratégia de empresa, tendo como base a missão, visão e valores.

4.3.1 Missão

Levar produtos probióticos de alta qualidade aos clientes trazendo benefícios reais a sua saúde.

4.3.2 Visão

Tornar-se a primeira franquia de produtos fermentados naturalmente no Brasil e a referência na produção e comercialização de alimentos provenientes do Kefir em até 5 anos.

4.3.3 Valores

Honestidade e transparência com os clientes para fornecer produtos de alta qualidade aliando novas tecnologias e a cultura de alimentos fermentados naturalmente.

5 ANÁLISE DE FRANQUEABILIDADE

A Cartilha do SEBRAE (ano): “Como tornar seu negócio uma franquia” nos fornece um questionário para ter um laudo preliminar da empresa o qual usaremos para avaliar a franqueabilidade atual do negócio e determinar quais os próximos passos para formatar o modelo de negócio franqueável. Primeiramente, a empresa já tem candidatos interessados em abrir franquias em São Paulo, Rio de Janeiro e Recife, o que torna a análise factível, pois não são somente planos da empresa, mas também uma demanda de mercado.

5.1 REGISTRO DE MARCA

Atualmente a empresa não tem sua marca registrada oficialmente no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) sendo, portanto o primeiro obstáculo, tendo em vista que um contrato de franquia diz respeito à concessão de uso de uma marca ou patente.

Para iniciar o processo de franqueabilidade foi realizada a pesquisa de classes a partir da Classificação Internacional de Produtos e Serviços de Nice (NCL – Nice Classification)(referência) tendo em vista os produtos atuais e os planos de expansão de linha de produtos ao qual a marca teria registro. Ficaram definidas as seguintes classes:

- Classe 29: Carne, peixe, aves e caça; extratos de carne; frutas, legumes e verduras em conserva, congelados, secos e cozidos; geleias, doces e compotas; ovos, leite e laticínio; óleos e gorduras comestíveis.
- Classe 30: Café, chá, cacau, açúcar, arroz, tapioca, sagu, sucedâneos de café; farinhas e preparações feitas de cereais, pão, massas e confeitos, gelados comestíveis; mel, xarope de melaço; lêvedo fermento em pó; sal, mostarda; vinagre, molhos (condimentos); especiarias; gelo.
- Classe 32: Cervejas; águas minerais e gasosas e outras bebidas não alcoólicas; bebidas de frutas e sucos de fruta; xaropes e outras preparações para fabricar bebidas.
- Classe 35: Propaganda; gestão de negócios; administração de negócios; funções de escritório.

O custo para registrar a marca é de R\$142 por classe, ou seja, R\$568 no total.

5.2 PROCEDIMENTOS PADRÃO, TREINAMNETOS E TRANSMISSÃO DE KNOW-HOW

A empresa visa desenvolver filiais fabricantes e distribuidoras de seus produtos que possam atender sua região. Para isso se faz necessário o treinamento básico de higiene e manipulação de alimentos além dos seguintes treinamentos específicos: Técnicas de Fermentação Natural, Fermentação de Kefir, Conservação de Kefir.

Além disso, a empresa já possui os Procedimentos Operacionais Padrão (POP) os quais descrevem como devem ser produzidos e os indicadores de qualidade os quais devem ser seguidos.

A empresa estima que em 10 dias as franquias possam estar aptas e adquirir todo o *Know-how* necessário para seu desenvolvimento. Os treinamentos deverão ser ministrados por um profissional especializado tecnicamente para acompanhar as franquias e estar envolvido nos processos de melhoria contínua. Apesar de a empresa já ter funcionários aptos, seria

necessário alguém somente com esta função para que as atividades possam ser realizadas com o maior comprometimento possível.

5.3 PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO, FORMA DE DISTRIBUIÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE MERCADO

O Planejamento de Marketing da empresa foi feito somente com base na comunicação via mídias sociais (Instagram e Facebook) e tem como foco instigar o desejo do cliente para que então ele busque o produto nas lojas. Entretanto, não há um plano específico para se captar clientes e motivar as lojas a ter os produtos nas geladeiras e gôndolas refrigeradas. Existe um acompanhamento sob as vendas e feedback dos produtos que é feito diretamente por um dos donos com as lojas, e em alguns eventos de divulgação onde os mesmos estão presentes e tem contato com o cliente final.

A distribuição dos produtos é feita por uma empresa terceira especializada em entregas. Entretanto, muitas vezes os próprios donos acabam entregando os produtos para ter um contato mais próximo com os clientes. A empresa tem 41 pontos de venda ativos no estado do Paraná.

É também desta forma, fazendo visitas presenciais que os próprios donos desenvolvem novos pontos de venda e parcerias de divulgação e indicação dos produtos. As únicas exceções são com as cidades do interior do Paraná, as quais contam com um representante comercial responsável pelo desenvolvimento da região e com as cidades de Santa Catarina, onde foram desenvolvidos alguns pontos de venda por intermédio de outro representante, porém não obtiveram muito resultado pela inexperiência do representante, sendo assim as lojas de Santa Catarina estão inativas no momento.

5.4 CALCULO DE CUSTOS E PONTO DE EQUILÍBRIO

A empresa possui relatórios onde se calculam Custos Fixos, Variáveis e Despesas separadamente para então ter o controle e análise do negócio. Os custos variáveis são atualizados sempre quando há mudança de fornecedor,

ou até mesmo uma renegociação dos valores de matéria prima dos produtos. Os custos fixos são calculados juntamente com as despesas e então rateados entre os produtos para então formar o custo final dos produtos.

Existe ainda um setor e inteligência de negócios o qual cria e acompanha indicadores para todos os setores da empresa podendo controlar qualidade, desenvolvimento comercial, vendas, financeiro, entre outros.

5.5 INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

A empresa em análise conta com uma parceria com a Universidade Positivo e o curso de Biotecnologia e Bioprocessos onde existem vários estudos em andamento quanto ao escalonamento da linha de produção, estudo microbiológico da cultura de kefir, alternativas sustentáveis e naturais de melhoria de processo entre outros, pois se preocupa com inserir tecnologia no processo de produção, tanto para manter um padrão de qualidade quanto para poder fornecer o melhor produto ao mercado.

Além disso, novos projetos para o ano de 2019 serão implantados e um Planejamento de Desenvolvimento de Produto será feito para que novos produtos sejam desenvolvidos e analisados.

Em 2018, foi lançado pela empresas um novo sabor da bebida de kefir e, ao final do ano, uma nova linha de produtos - creamcheese de kefir – entrou no mercado. Para esta nova linha de produtos foi necessário o desenvolvimento de uma técnica para o dessoramento do kefir, pois não existia nenhum maquinário ou forma natural de se proceder em alta escala.

6 ANÁLISE DE VIABILIDADE FINANCEIRA

A análise de viabilidade da franqueabilidade do negócio foi baseada em duas visões: (i) primeiramente foi feita uma análise de viabilidade financeira para o franqueado. Em seguida (ii) foi feita a análise de viabilidade para a franqueadora. Em ambas as análises foram usadas duas ferramentas

financeiras mais comumente utilizadas, o Payback e a Taxa Interna de Retorno (TIR).

6.1 ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA O FRANQUEADO

Foi feita uma simulação de resultado para uma franquia com capacidade de atender uma grande capital como a cidade de São Paulo a qual tem uma renda per capita 50% maior que a média nacional segundo dados do Índice de Potencial de Consumo (IPC).

Como investimento Inicial foram determinados os custos em maquinário, reforma e investimentos em infraestrutura básica, custos com registros e regulamentações regionais como alvará de funcionamento e vigilância sanitária, investimento em matéria prima para o primeiro mês de operação e a taxa de franquia a qual inclui todos os treinamentos iniciais, transferência de manuais e procedimentos padrão e assistência para iniciar o negócio. Na Tabela 5 pode-se analisar o total em reais (R\$) do investimento inicial para o franqueado.

Tabela 7: INVESTIMENTO INICIAL DA FRANQUIA

INVESTIMENTO	
INVESTIMENTOS (R\$)	Valor Total Bruto (R\$)
MÁQUINAS DE PRODUÇÃO	30.000
MATÉRIA PRIMA	4.000
TAXA DE FRANQUIA	15.000
REGULAMENTAÇÕES\DOCUMENTAÇÕES	2.000
INFRAESTRUTURA	15.000
TOTAL	66.000

FONTE: O Autor (2018).

A seguir foi realizada a análise do custo mensal da franquia onde foi feita uma projeção para uma equipe de três pessoas, como se pode observar na Tabela 6, a qual apresenta os custos de salário e encargos em reais (R\$).

Tabela 8: ANÁLISE CUSTO MENSAL DO FRANQUEADO

ABERTURA DE EQUIPE							
EQUIPES	Horas	Valor Total (R\$/hr)	Valor Total (R\$/hr)	Encargos 56% (R\$/hr)	Encargos 56% (R\$/hr)	Total Remunerações (R\$/hr)	Total Remunerações (R\$)
EQUIPE A				56%			
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	160	8,0	1.280	4,5	716,8	12,5	1.997
AUXILIAR DE PRODUÇÃO	160	7,5	1.200	4,2	672,0	11,7	1.872
VENDEDOR	160	8,5	1.360	4,8	761,6	13,3	2.122
TOTAL = EQUIPE A	480	24,0	3.840	13,4	2.150	37,4	5.990

FONTES: O Autor (2018).

Considerando os custos apresentados anteriormente nas Tabelas 5 e 6, os custos fixos de infraestrutura estimados, e as taxas de franquia mensais (15% de royalties sob o faturamento e taxa de propaganda de R\$2.000) chega-se ao resultado final de custos da franquia em reais (R\$), como apresentado na Tabela 7 .

Tabela 9: CUSTOS TOTAIS DE FRANQUIA

ABERTURA DE CUSTOS		
CUSTO	Custo Total (R\$/unit.)	Custo Total (R\$)
a) CUSTO VARIÁVEL		
MATERIA PRIMA	3,50	4
ROYALTIES	1,50	2
SUBTOTAL	5,00	5
b) CUSTO FIXO		
REMUNERAÇÃO	5.990,4	5.990
TAXA DE PROPAGANDA	2.000,0	2.000
CUSTOS DE INFRAESTRUTURA	2.500,0	2.500
SUBTOTAL	10.490,4	10.490
TOTAL (a+b)	10.495,4	10.495

FONTES: O Autor (2018).

Com base no estudo em análise, foi montado um demonstrativo de resultado dos primeiros 5 (cinco) anos da empresa considerando um crescimento anual de 5%. Foi considerado para a simulação de resultado uma venda anual de 60.000 produtos com preço unitário de venda médio de R\$10. Além disso, foi considerada uma taxa de 12% de Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS). Os valores estão em R\$ mil para melhor entendimento na Tabela 8 .

Tabela 10: ANÁLISE DE VIABILIDADE COMPLETA FRANQUIA

ANÁLISE DE VIABILIDADE COMPLETA						
	START	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
PRODUTOS VENDIDOS (qtd)		60.000	63.000	66.150	69.458	72.930
INVESTIMENTO	(66)					
TOTAL INVESTIMENTO	(66)					
RECEITAS (R\$/unit)		10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
RECEITA VENDA (R\$)		600	630	662	695	729
OUTRAS RECEITAS (R\$)		-	-	-	-	-
TOTAL RECEITA BRUTA (R\$)		600	630	662	695	729
IMPOSTOS SOBRE VENDA 12%		(72)	(72)	(72)	(72)	(72)
TOTAL RECEITA LIQUIDA (R\$)		528	558	590	623	657
a) CUSTO VARIÁVEL						
MATERIA PRIMA		(210)	(221)	(232)	(243)	(255)
ROYALTIES		(90)	(95)	(99)	(104)	(109)
TOTAL CUSTO VARIÁVEL		(300)	(315)	(331)	(347)	(365)
b) CUSTO FIXO						
REMUNERAÇÃO		(72)	(72)	(72)	(72)	(72)
TAXA DE PROPAGANDA		(24)	(24)	(24)	(24)	(24)
CUSTOS DE INFRAESTRUTURA		(30)	(30)	(30)	(30)	(30)
TOTAL CUSTO FIXO		(126)	(126)	(126)	(126)	(126)
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO		102	117	133	149	167
		0				
c) DESPESA						
DESPESAS ADMINISTRATIVAS		(13)	(13)	(13)	(13)	(13)
TOTAL DE DESPESAS		(13)	(13)	(13)	(13)	(13)
FLUXO CAIXA	(66)	89	104	120	136	154
ACUMULADO	(66)	23	127	247	383	537

FONTE: O Autor (2018).

Com base no estudo apresentado da Tabela 8, o cálculo da TIR foi realizado com o auxílio da ferramenta Excel, chegando ao resultado de 147,93% de rentabilidade ao ano. Além disso, considerando o investimento de R\$66.000 em equipamentos e infraestrutura para o negócio a franquia teria um Payback de 0,7 anos que representam 8 (oito) meses de funcionamento.

Para uma melhor análise em relação à rentabilidade do negócio quanto franqueado, foi feito o estudo de ponto de equilíbrio para o primeiro ano de funcionamento. A análise todos os custos e despesas do período em questão são mostrados na Tabela 9. A Tabela 10 apresenta o resultado do Ponto de Equilíbrio.

Tabela 11: ANÁLISE FINANCEIRA FRANQUIA ANO 1

ANO 1	TOTAL (UN)	Preço (R\$)	Total (R\$)
RECEITA			
VENDA	60.000	R\$ 8,80	R\$ 528.000
Subtotal Receita			R\$ 528.000
	TOTAL (QTD)	Custo (R\$)	Custo Unit. (R\$)
CUSTOS DE PRODUÇÃO			
MATERIA PRIMA	60.000	\$ 3,5	3,50
ROYALTIES	60.000	\$ 1,5	1,50
Subtotal Custo de Produção			5,00
	TOTAL (QTD)	Custo (\$)	Total (\$)
DESPESAS FIXAS			
REMUNERAÇÃO	12	\$ 5.990,4	0,10
TAXA DE PROPAGANDA	12	\$ 2.000,0	0,03
CUSTOS DE INFRAESTRUTURA	12	\$ 2.500,0	0,04
Subtotal Despesas Fixas		\$ 10.490,40	2,10
TOTAL GERAL DESPESAS		\$ 10.490,40	2,10

FONTE: O Autor (2018).

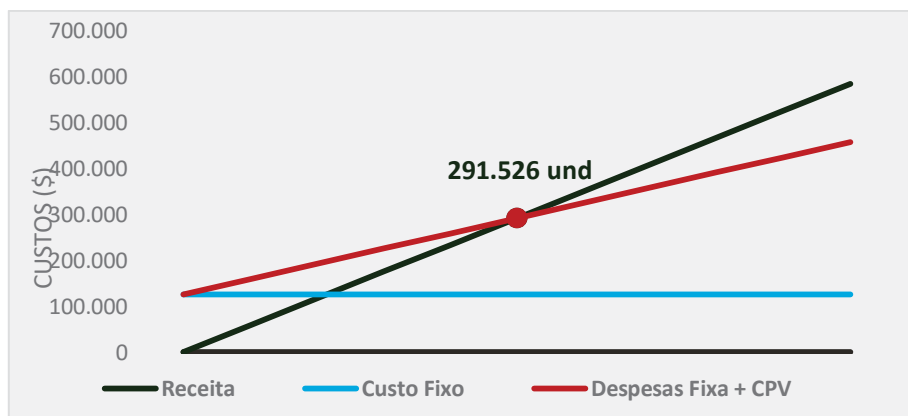
Tabela 12: PONTO DE EQUILÍBRIO FRANQUIA ANO 1

PONTO DE EQUILÍBRIO	Valor (\$)	%
PREÇO KEFIR	8,8	
CPV (CUSTO DO PRODUTO VENDIDO)	5,0	
MARGEM PREÇO	3,8	43%
DESPESAS	125.885	
PONTO DE EQUILÍBRIO	33.128 Prod. R\$ 291.526	
RECEITA	528.000	
DESPESAS + CPV	425.885	
CAIXA	102.115	19,3%

FONTE: O Autor (2018).

Sabemos, portanto que o ponto de equilíbrio da franquia é de 33.128 produtos no ano, o qual está representado também no Gráfico 1 em R\$.

Figura 6: PONTO DE EQUILÍBRIO FRANQUIA ANO 1



FONTE: O Autor (2018).

6.2 RETORNO DE INVESTIMENTO FRANQUEADORA

Como apresentado na Análise de Franqueabilidade, existem alguns fatores que a empresa precisa se adaptar para tornar seu negócio uma franquia. Sendo assim, serão necessários alguns investimentos iniciais. Na Tabela 11, foi estimado os valores de investimento inicial considerando os seguintes fatores: (i) regulamentação da empresa como franquia, e quanto ao Alvará de Funcionamento; (ii) registro de marca; (iii) reforma e investimento em infraestrutura para atender as filiais; (iv) investimento inicial em marketing para divulgação do novo modelo de negócios; e (v) assessoria tanto contábil quanto legal para regulamentações quanto a franquias. O total de investimento estimado, levando em consideração os fatores apresentados anteriormente, foi de R\$16.000.

Tabela 13: INVESTIMENTOS INICIAIS FRANQUEADOR

INVESTIMENTOS (R\$)	Valor Total Bruto (R\$)
REGULAMENTAÇÕES\DOCUMENTAÇÕES	3.000
INFRAESTRUTURA	6.000
MARKETING	4.000
ASSESSORIA	3.000
TOTAL	16.000

FONTE: O Autor (2018).

Seguindo com a análise de investimento e adaptação do modelo de negócios, a empresa precisaria de uma equipe para fornecer suporte para as franquias, por isso foi determinado que seriam necessários quatro (4) funcionários:

- 1 Gerente de Franquias o qual seria o responsável pela venda das franquias para novos franqueados assim como parte do treinamento de vendas;
- 1 Analista de Marketing o qual seria responsável pelo planejamento e execução de um Plano de Marketing robusto para a marca pois diferente do que a empresa tem hoje seria necessário uma pessoa com foco somente neste setor para garantir o sucesso das franquias pois isso será cobrado mensalmente a Taxa de Marketing das franquias;
- 1 Analista Administrativo responsável pelas burocracias do negócio, como acompanhamento dos pagamentos mensais, acompanhamento de treinamentos, entre outros;
- 1 Técnico para Treinamentos o qual seria responsável não somente pelos treinamento mas também para todo e qualquer suporte técnico que as franquias e a matriz necessitassem. Este funcionário estará envolvido também com Pesquisa e Desenvolvimento e será o responsável pela parte de feedback e brainstorming com as franquias para trazer melhorias para os produtos e processos.

Na Tabela 12 é apresentada a abertura de remunerações e encargos para esses 4 funcionários em reais (R\$).

Tabela 14: EQUIPE DA FRANQUEADORA

ABERTURA DE EQUIPE							
EQUIPE DE FRANQUIA	Horas	Valor Total (R\$/hr)	Valor Total (R\$/hr)	Encargos 56% (R\$/hr)	Encargos 56% (R\$/hr)	Total Remunerações (R\$/hr)	Total Remunerações (R\$)
EQUIPE A				56%			
GERENTE DE FRANQUIAS	160	18,0	2.880	10,1	1.612,8	28,1	4.493
ANALISTA DE MARKETING	160	10,0	1.600	5,6	896,0	15,6	2.496
ANALISTA ADMINISTRATIVO	160	8,5	1.360	4,8	761,6	13,3	2.122
TÉCNICO TREINAMENTOS	160	15,0	2.400	8,4	1.344,0	23,4	3.744
TOTAL = EQUIPE A	640	51,5	8.240	28,8	4.614	80,3	12.854

FONTE: O Autor (2018).

Considerando os dados apresentados nas Tabelas 11 e 12 e a Análise de Viabilidade para o Franqueado no item 6.2., e projetando a abertura de uma franquia por ano nos próximos 5 anos, chegou-se à Análise de Viabilidade para o Franqueador com os seguintes resultados, como demonstrados na Tabela 13. Os valores estão apresentados em R\$ mil para melhor entendimento do estudo.

Tabela 15: ANÁLISE DE VIABILIDADE FINANCEIRA FRANQUEADOR

ANÁLISE DE VIABILIDADE						
	START	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
FRANQUIAS (qtd)		1	2	3	4	5
INVESTIMENTO	(16)					
TOTAL INVESTIMENTO	(16)					
RECEITAS (R\$/unit)		107,00	107,00	107,00	107,00	107,00
TAXA DE FRANQUIA (R\$)		15	15	15	15	15
ROYALTIES (R\$)		90	194	284	374	464
TAXA DE PROPAGANDA (R\$)		2	4	6	8	10
TOTAL RECEITA BRUTA (R\$)		107	213	305	397	489
IMPOSTOS SOBRE VENDA 0%		-	-	-	-	-
TOTAL RECEITA LIQUIDA (R\$)		107	213	305	397	489
a) CUSTO VARIÁVEL						
MARKETING		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ASSESSORIA		(1)	(1)	(2)	(2)	(3)
TOTAL CUSTO VARIÁVEL		(2)	(3)	(5)	(6)	(8)
b) CUSTO FIXO						
REMUNERAÇÃO		(154)	(154)	(154)	(154)	(154)
CUSTOS DE INFRAESTRUTURA		(30)	(30)	(30)	(30)	(30)
TOTAL CUSTO FIXO		(184)	(184)	(184)	(184)	(184)
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO		(79)	25	116	206	297
		(5)				
c) DESPESA						
DESPESAS ADMINISTRATIVAS		(5)	(5)	(5)	(5)	(5)
TOTAL DE DESPESAS		(5)	(5)	(5)	(5)	(5)
FLUXO CAIXA	(16)	(84)	20	111	201	292
ACUMULADO	(16)	(100)	(80)	31	232	524

FONTE: O Autor (2018).

Após a análise da Tabela 13, com a utilização da ferramenta Excel para o cálculo da TIR e Payback, chegou-se à uma taxa de retorno de investimento de 77,38% e um payback de 2,7 anos o qual representa 32 meses.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste trabalho possibilitou a análise de uma solução para um problema de expansão o qual a empresa estudada contém. Foi considerado portanto uma opção a criação de franquias como solução para os canais de distribuição. Foi possível analisar a situação atual da empresa fazendo um estudo de mercado e então pode-se ter uma visão do mercado a ser explorado.

Além disso, foi possível analisar as necessidades para que a empresa possa se tornar uma franquia e a seguir propor melhorias.

Além disso, foi feita uma análise financeira de viabilidade para o franqueado a qual resultou em um Payback de 8 meses e que para a realidade do mercado brasileiro é muito melhor do que esperado. Além disso, o franqueado atingiria seu ponto de equilíbrio anual vendendo aproximadamente 33 mil unidades o que significa metade da meta de venda proposta.

Por fim, foi feita a análise financeira de viabilidade para o franqueador o qual teria que investir internamente para atender a rede de franquias e resultou em um Payback de 32 meses, o qual também é aceitável para a realidade atual da economia brasileira.

Concluimos portanto que tornar o negócio uma franquia para expandir os canais de distribuição é uma ótima opção, entretanto devem ser feitos estudos mais aprofundado com relação ao mercado o qual se deseja entrar para ter certeza tanto quanto à necessidade e aceitação do produto quanto ao potencial do público alvo.

BIBLIOGRAFIA

BERNARD, A. DANIEL. **Como tornar sua empresa uma franquia**. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae. Brasília, 2014.

FILHO, C.G.C.; MESQUITA, J.M.C.; GOULART, I.B.; NEVES, J.T.R. **Avaliação da Importância dos Canais de Distribuição: um Estudo de Caso de uma Indústria de Bebidas**. IV Encontro de Marketing da ANPAD. Florianópolis, 2010.

ITO, G.C. **Análise de Franqueabilidade de uma empresa do ramo de sorvetes do estado do Paraná: um estudo introdutório**. Trabalho de Conclusão de Curso - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira, 2015.

KOMATSU, T.R.; BURITI, F.C.; SAAD, S.M.I. **Inovação, persistência e criatividade superando barreiras no desenvolvimento de alimentos probióticos**. *Revista Brasileira de Ciências Farmacêuticas*. Volume 44, n.3, p.329-347, 2008.

LOPES, A.E.M.P. **Dependência de recursos e custos de transação: rumo a um modelo convergente**. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 24, n. 4, p. 806-813, 2017.

LOURENZANI, A.E.B.S.; SILVA, A.L. **Um Estudo da Competitividade dos Diferentes Canais de Distribuição de Hortaliças**. GEPAL – Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, 2004.

MAURO, P.C. **Guia do Franqueador: Como fazer sua empresa crescer com o franchising**. 4ª Edição. Editora Nobel. 2006.

OLIVEIRA, F.T.; DELGADO, D.F. **Franquias, uma constante tendência**. *X Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e VI Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba*. Pag. 1240-1242. 2006.

RIBEIRO, A.; GALHARDO, M.; MARCHI, L.; IMPERATORE, L.G. **Gestão Estratégica do Franchising: Como Construir Redes de Franchising de Sucesso**. 2ª Edição. Editora DVS, 2013.

SANTOS, F.L.; SILVA, E.O.; BARBORA, A.O.; SILVA, J.O. **Kefir: Uma nova fonte alimentar funcional?**. Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, 2012.

SILVA, L.F.; CARVALHO, P.L.; DA SILVA, N.F.; DE FREITAS, D.C.; CALLADO, A.L.C.; **Desempenho do setor de franquias no Brasil**. XXIV Congresso Brasileiro de Custos. Florianópolis, 2017.

AGENCIA O GLOBO. **Brasil é o 5º maior Mercado do setor de alimentos e bebidas saudáveis**. Agosto, 2016. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Como-abrir-uma-empresa/noticia/2016/08/brasil-e-o-5-maior-mercado-do-setor-de-alimentos-e-bebidas-saudaveis.html#>> Acesso em: 05 mai 2018.

CGCOM. **Classificação de produtos e serviços**. Última atualização em Novembro, 2018. Disponível em: <<http://www.inpi.gov.br/menu-servicos/marcas/classificacao>> Acesso em: 04 dez 2018.

DINO. **Hábitos saudáveis geram aumento no consumo de produtos naturais**. Exame, 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/habitos-saudaveis-geram-aumento-no-consumo-de-produtos-naturais/>> Acesso em: 10 jul. 2018.

FRANCO, Ana Paula. **Curitibano é “prova de fogo” para marcas e produtos**. Gazeta do Povo, 2018. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/economia/empreender-pme/curitibano-e-prova-de-fogo-para-marcas-e-produtos-59d4rdpo9gppn9zw4nmlxmye/>> Acesso em: 08 ago 2018.

GUIRALDELLI, Daniela. **Saúde já é mais que tendência**. 2018. Disponível em: <<http://www.supervarejo.com.br/saude-ja-e-mais-que-tendencia/>> Acesso em: 10 set 2018.

SHAIKH, Aslam. **Demanda por probióticos cresce significativamente.** 2018. Disponível em: < <https://www.milkpoint.com.br/artigos/espaco-aberto/demanda-por-probioticos-cresce-significativamente-207775/>> Acesso em: 05 out 2018.

ZAREMBA, Julia. **Produtores investem na venda de kombucha, a bebida da moda.** Folha de São Paulo. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/04/produtores-investem-na-venda-de-kombucha-a-bebida-da-moda.shtml>> Acesso em: 20 nov. 2018.