

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

GUILHERME KATSUMI ITO

**ANÁLISE DE FRANQUEABILIDADE DE UMA EMPRESA DO RAMO  
DE SORVETES DO ESTADO DO PARANÁ: UM ESTUDO  
INTRODUTÓRIO**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

MEDIANEIRA

2015

GUILHERME KATSUMI ITO

**ANÁLISE DE FRANQUEABILIDADE DE UMA EMPRESA DO RAMO  
DE SORVETES DO ESTADO DO PARANÁ: UM ESTUDO  
INTRODUTÓRIO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Medianeira.

Orientador: Prof. Me. Carlos Laércio Wrasse

MEDIANEIRA

2015

## TERMO DE APROVAÇÃO

# ANÁLISE DE FRANQUEABILIDADE DE UMA EMPRESA DO RAMO DE SORVETES DO ESTADO DO PARANÁ: UM ESTUDO INTRODUTÓRIO

Por

GUILHERME KATSUMI ITO

Este trabalho de Conclusão de Curso foi apresentado às .....h do dia ..... de ..... de 2015 como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho .....

.....

Prof. Msc. Carlos Laércio Wrasse  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Orientador

.....

Prof. Msc. Márcio Becker  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

.....

Prof. Msc. Neron Alípio Cortes Berghauer  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

- O Termo de Aprovação assinado encontra-se na Coordenação do Curso -

## **Agradecimento**

Agradeço em primeiro lugar a Deus, que permitiu que este estudo fosse concretizado, através da sabedoria e das inúmeras oportunidades por ele concedidas.

Agradeço também aos meus pais, que sempre me apoiaram e bradaram a cada vitória conquistada. Meu pai pelo exemplo de perseverança e determinação em tudo que se propôs a executar e, a minha mãe cujo carinho e exemplos de amor me inspiraram a ter foco e respeitar sempre ao próximo.

A empresa e ao empresário pelas informações disponibilizadas, e também pela paciência e atendimento prestado ao longo deste estudo.

Ao Prof. Orientador Me. Carlos Laércio Wrasse pelo apoio, sabedoria e por ter prestado todo o embasamento necessário para a realização do trabalho.

Aos amigos queridos, os quais fizeram valer cada minuto vivido durante minha jornada na Universidade. Agradeço pela paciência, carinho e principalmente pelos ensinamentos transmitidos.

“Planos não passam de ótimas intenções adormecidas em papel; a menos que sejam verdadeiramente implementados.”

Peter Drucker

## RESUMO

ITO, Guilherme K. **Análise de franqueabilidade de uma empresa do ramo de sorvetes do estado do Paraná: um estudo introdutório**. 2015. 79 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira, 2015.

O *franchising* no Brasil, vem se tornando cada vez mais uma alternativa para aqueles que procuram por meio do empreendedorismo, um meio mais promissor para adentrar ao mundo dos negócios. Além disso, o sistema de franquias também se tornou um ótimo caminho para a expansão e aumento das potencialidades dos empreendimentos já existentes. Em razão disso, o presente estudo realizou a análise de franqueabilidade em uma empresa do ramo de sorvetes, localizada no estado do Paraná. A pesquisa buscou fomentar os conhecimentos acerca do assunto, com referências teóricas e aplicação prática. Mediante métodos encontrados em diversas bibliografias, foi estruturado um modelo de análise de franqueabilidade, cuja intenção foi de promover um resultado acerca da viabilidade de expandir o empreendimento através do *franchising*. Por meio da aplicação das ferramentas, observou-se que o negócio apresenta muitos requisitos necessários para aderir ao sistema de franquias como credibilidade perante os clientes, fácil operação das unidades e mercado em ascensão. No entanto, alguns fatores ainda precisam ser amadurecidos antes que a empresa adote o *franchising*, como o gerenciamento do negócio, dependência com matéria prima importada e a alta sazonalidade.

**Palavras-chave:** sistema de franquias; análise de franqueabilidade; sorvetes.

## ABSTRACT

ITO, Guilherme K. **Franchising analysis of an ice cream company from the state of Paraná: an initiatory study**. 2015. 79 pages. Monograph (Graduation in Industry Engineering) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira, 2015.

The franchising in Brazil has become a good alternative for those who are looking through entrepreneurship the best way to enter the business world. Moreover, the franchising is a great way for entrepreneurs to expand their business and increase their potentialities. That is why this study accomplished a franchising analysis of an ice cream company from the state of Paraná. The research sought to find knowledges about the topic with theory references and past experiences. Through many tools found at literature, a model of franchising analysis was determined with the purpose to promote a result, if the franchising is a good alternative or not for the business to adopt. After the study, it was observed that the entrepreneurship has requirements in favor the franchising, as credibility, simple operation and marketplace. However, some topics must be evolved before adopting the franchising, as its management, the demand of feedstock from international providers and high seasonality.

**Keywords:** franchising; franchising analysis; ice cream.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Crescimento do faturamento das franquias x crescimento do PIB brasileiro em %.	16
Figura 2 - Teste de avaliação para potenciais franqueadores.	31
Quadro 1 – Evolução do faturamento do setor de franchising brasileiro em bilhões de R\$.	17
Quadro 2 – Evolução do número de redes de franquia do setor de franchising brasileiro.	17
Quadro 3 – Os modelos e grau de desenvolvimento do sistema de franquias.	18
Quadro 4 – Tipos de franquias de acordo com o ponto comercial.	19
Quadro 5 – Sistema de franquias segundo a atuação geográfica.	21
Quadro 6 – Sistema de franquias segundo o tipo de remuneração.	21
Quadro 7 – Gerações do franchising.	23
Quadro 8 – Vantagens e desvantagens de se tornar um franqueador.	24
Quadro 9 – Alternativas de canais de distribuição.	26
Quadro 10 – Vantagens e desvantagens do Sistema Vertical de Marketing.	27
Quadro 11 – Tabela de avaliação do potencial de franqueabilidade do negócio.	30
Quadro 12 – Modelo de análise de franqueabilidade segundo Benko.	38
Quadro 13 – Consumo de sorvetes no Brasil em milhões de litros de 2003 a 2014.	40
Quadro 14 – Classificação da metodologia científica.	42
Quadro 15 – Informações do negócio estudado.	47
Quadro 16 – Resumo da análise quanto aos clientes.	53
Quadro 17 – Resumo da análise do ambiente interno.	54
Quadro 18 – Informações Bacio di Latte.	55
Quadro 19 – Informações Freddo Argentina.	56
Quadro 20 – Informações Cuordicrema.	56
Quadro 21 – Resumo da análise do ambiente externo.	57
Quadro 22 – Resultado da análise de franqueabilidade segundo Benko.	58

Tabela 1 – Variação do faturamento por segmentos – comparativo 2013 x 2014.....	16
Tabela 2 – Questionário aplicado.....	47

## LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS e acrônimos

ABF	Associação Brasileira de Franchising
CVM	Canal Vertical de Marketing
IFA	International Franchising Association
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
1.1. OBJETIVOS.....	9
1.1.1 Objetivo Geral.....	9
1.1.2 Objetivos Específicos.....	9
1.2. JUSTIFICATIVA.....	10
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>12</b>
2.1. O SISTEMA DE FRANQUIAS.....	12
2.2. A ORIGEM E EVOLUÇÃO DO SISTEMA DE FRANQUIAS.....	13
2.2.1 O sistema de franquias no Brasil.....	14
2.2.2 O cenário brasileiro no setor de franquias.....	15
2.3. MODELOS DE FRANQUIAS.....	18
2.3.1 Tipos de ponto comercial.....	19
2.3.2 Modelos de atuação geográfica.....	20
2.3.3 Modelos de remuneração.....	21
2.3.4 Natureza dos serviços prestados pelo franqueador.....	22
2.4. VANTAGENS E DESVANTAGENS DE SE TORNAR UM FRANQUEADOR..	23
2.5. CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO.....	24
2.6. MODELOS PROPOSTOS PARA ANÁLISE DE FRANQUEABILIDADE.....	28
2.6.1 Análise de franqueabilidade segundo Global Franchise.....	29
2.6.1.1 Parte A - variáveis de decisão.....	29
2.6.1.2 Parte B e C – avaliação da empresa e do canal.....	30
2.6.2 Análise de franqueabilidade segundo Nanni.....	31
2.6.3 Análise de franqueabilidade segundo Benko.....	33
2.6.4 A escolha do modelo para análise de franqueabilidade.....	38
2.7. SORVETES (GELADOS).....	39
2.7.1 O cenário do sorvete no Brasil.....	40
<b>3 MÉTODOS E TÉCNICAS.....</b>	<b>42</b>
3.1. TIPO DE PESQUISA.....	43
3.2. COLETA DE DADOS.....	43
3.3. ANÁLISE DE DADOS.....	45
3.4. ETAPAS DA PESQUISA.....	45
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>46</b>

4.1. ESTUDO DE CASO: A EMPRESA.....	46
4.2. ANÁLISE DE FRANQUEABILIDADE SEGUNDO A GLOBAL FRANCHISE ...	47
4.2.1 Variáveis de decisão.....	48
4.2.2 Avaliação da empresa/negócio.....	49
4.2.3 Análise dos canais de distribuição.....	50
4.2.4 Avaliação dos resultados.....	51
4.3. ANÁLISE DE FRANQUEABILIDADE SEGUNDO BENKO .....	52
4.3.1 A satisfação dos clientes e o grau de credibilidade .....	52
4.3.2 O ambiente interno e a franqueabilidade .....	53
4.3.3 O ambiente externo e a franqueabilidade.....	55
4.3.4 O diagnóstico de franqueabilidade.....	58
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>60</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>62</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>65</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>71</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O sistema de franquias possui importância significativa na economia de um país, seja ele no Brasil e no mundo. Seu impacto acarreta em geração de empregos, além de forte representatividade no PIB de uma nação (NANNI *et al*, 2006).

No ano de 2007, aproximadamente 24% do faturamento total do varejo no Brasil já era gerado pelas franquias, nos Estados Unidos este índice chega em torno de 42% do faturamento total do setor varejista, ou seja, a importância do *franchising* é inquestionável (SEBRAE, 2008).

Em 2014, o sistema foi responsável pela geração de 1.096 milhões de empregos diretos, um aumento de 6,5% em relação a 2013. Além disso, no mesmo ano o setor faturou cerca de R\$ 127,331 bilhões, sendo considerado o 5º maior destino de investimento estrangeiro direto no mundo. Com isso, o *franchising* obtém grande influência no crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) do país (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, 2014). A expansão por meio do sistema de franquias envolve inúmeras vantagens como o desenvolvimento de uma rede, maior cobertura geográfica, descentralização, padronização, velocidade de expansão e melhor publicidade.

Entretanto, apesar deste cenário positivo, muitas empresas se lançam no mercado com o intuito de se expandirem por meio do sistema de franchising sem uma prévia análise de franqueabilidade, ou seja, sem avaliar o seu potencial para tornar-se uma empresa franqueadora. As consequências podem acarretar em perdas financeiras e até mesmo levá-las à falência (NANNI *et al*, 2006).

Segundo Stockler (2014), por meio da análise de franqueabilidade, o empresário terá a liberdade para analisar e refletir se o modelo de expansão por meio do *franchising*, trata-se da melhor alternativa para o seu negócio. O intuito é avaliar os riscos, a fim de evitar que o próximo passo arrisque o futuro do negócio atual e de outros empreendedores que poderão se juntar a ele. O estudo permite que os futuros franqueadores tenham a visão das reais possibilidades de seu negócio, além dos lucros os quais serão obtidos por meio da expansão por meio do sistema de franquias. Ainda segundo o autor, trata-se de um planejamento estratégico atual e futura de toda a operação.

Dentro deste contexto, surge a oportunidade em avaliar a franqueabilidade de uma empresa do ramo de sorveterias, a qual busca por meio do *franchising* uma alternativa de expansão do negócio. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa-quantitativa exploratória, a qual terá o intuito de buscar informações que contribuam para o aprofundamento sobre o assunto, além de possibilitar a realização de um diagnóstico com a finalidade de inserir o negócio no sistema de franquias.

## 1.1. OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Analisar o potencial de franqueabilidade de uma empresa do ramo de sorvetes do estado do Paraná, de acordo com os modelos propostos por Benko e pela consultoria Global Franchise.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar critérios necessários para o diagnóstico de franqueabilidade;
- b) Analisar o potencial de franqueabilidade de acordo com os critérios propostos;
- c) Fornecer o parecer final ao empresário, quanto a adoção do *franchising* como método de expansão.

## 1.2. JUSTIFICATIVA

Segundo Ribeiro *et al* (2013), a importância do *franchising* no Brasil é cada vez mais evidente no contexto econômico atual, pois, conduz à uma geração de empregos e oportunidades de maneira estruturada. Tal modelo, possibilita aliar interesses da sociedade, dos investidores e das franqueadoras, as quais concedem o direito de utilização de sua imagem, além do fornecimento de seu *know-how* a fim de ocuparem maiores mercados e atingirem mais consumidores.

O *franchising* também está ligado a um maior índice de sucesso de novos empreendimentos, pois segue a tendência mundial de maior integração dos membros de um mesmo canal de distribuição, cuja abrangência vai desde o patrocinador de serviços ou fabricante até o consumidor final. Diferentemente do sistema convencional, o qual apresenta uma série de conflitos entre comerciante e fabricantes, aliado à falta de compromisso e lealdade, cujos problemas afetam também outros sistemas independentes, como representantes e distribuidores. As estatísticas comparativas entre os fracassos de negócios independentes e de franquias são francamente favoráveis à segunda opção (MAURO, 2007).

Ainda segundo o mesmo autor, 80% dos negócios independentes abertos não sobrevivem mais do que cinco anos, e 60% não sobrevivem nem dois anos. Já no setor de franquias, segundo um levantamento feito pela ABF em parceria com a Editora Globo com 805 empresas franqueadoras, mostrou um índice de encerramento de franquias de 2,5%, um percentual extremamente baixo comparado a modelos de negócios independentes.

De acordo com estatísticas da ABF (2014), o segmento de alimentação vem crescendo a cada ano. De 2013 para 2014, houve um aumento de 7% no faturamento dos empreendimentos do setor. Além disso, as projeções do *franchising* para o ano de 2015 são positivas, estima-se que o setor terá um acréscimo no faturamento de 7,5% a 9,0%.

No setor de gelados, segundo números divulgados pela Associação Brasileira das Indústrias e do Setor de Sorvetes (2014), a venda deste produto no Brasil vem aumentando em razão do acréscimo no consumo durante as épocas de inverno. O balanço de 2013 revelou um crescimento de 2,36% em relação a 2003. Isto se deve também, ao crescimento na fatia de mercado das sorveterias artesanais, as quais

atraem o público em razão da variedade de sabores, da influência das técnicas de produção italianas e por consequência melhora na qualidade dos ingredientes.

Segundo Benko (2004), os trabalhos desenvolvidos relativos ao tema do *franchising* justificam-se em razão da escassez de produções científicas sobre os temas, em especial *franchising* e alimentação.

Portanto, o estudo se fundamenta pela importância que o sistema de franquias apresenta atualmente para o cenário brasileiro, por estar relacionado diretamente ao sucesso de novos empreendimentos. Somado a isso, o setor de alimentação, especificamente de sorvetes, apresenta um bom momento o qual legitima a expansão de negócios do segmento. Adicionado a estes fatores, a carência de trabalhos relacionados ao tema evidencia ainda mais a importância por novos estudos.

Visando aliar todos esses assuntos, optou-se por este estudo, no intuito de buscar informações, analisar e entender este novo modelo de negócio e fornecer um diagnóstico pertinente ao futuro franqueador.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. O SISTEMA DE FRANQUIAS

Segundo a *International Franchise Association* (2015, p. 01), o sistema de franquias se define como:

Simplemente um método para expandir e distribuir os bens e serviços de um negócio, por meio de uma licença pré-estabelecida. No sistema de franquias, os franqueadores (pessoa ou empresa que cede uma licença para um terceiro, a fim de que este conduza um negócio de sua marca) não somente especificam os produtos e serviços que serão oferecidos aos franqueados (pessoa ou empresa que terá a licença para comercializar os produtos ou serviços de uma marca cedida pelo franqueador), mas também fornecem à eles todo o conhecimento operacional, know-how e suporte.

Para a Associação Brasileira de Franchising (2014), o sistema de franquia se caracteriza como um modelo pelo qual o franqueador cede ao franqueado o direito pela utilização de distribuição exclusiva ou semiexclusiva de produtos ou serviços, assim como o direito de uso de uma marca ou patente, tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional detidos pelo franqueador, por meio de uma remuneração direta ou indireta sem vínculo empregatício ou estabelecimento de sociedade.

Ainda, segundo o mesmo autor, franquear significa conceder, tornar franco, aberto e disponível, algo que anteriormente era fechado, secreto e exclusivo. Tornar-se franqueador é permitir um terceiro a reproduzir o seu negócio de sucesso em outros locais. O franqueado, juntamente com a permissão de utilização da marca e comercialização dos bens ou serviços, recebe instruções para implantar e operar o negócio nos moldes definidos pelo franqueador.

Assim, de acordo com (RIBAS, 2006, p. 24), “Franquia é um clone de uma empresa, de sucesso, que multiplica canais de distribuição e/ou gera direitos autorais ao franqueador e renda para o franqueado”.

Guetta *et al* (2013) alerta ainda para os diferentes termos utilizados no *franchising*, os quais podem gerar certa confusão devido à mistura de idiomas. Ele define sistema de franquias ou *franchising* como o tipo de arranjo comercial, cujo

franqueador (do inglês *franchisor*) concede a um terceiro, ou franqueado (em inglês *franchisee*) uma franquia (no inglês *franchise*) de seu empreendimento.

No entanto, o autor acrescenta que alguns termos podem ter mais de uma interpretação. A palavra *franchising* como foi vista, refere-se ao sistema de franquias, contudo também pode se referir ao processo em si de franquear. Já a expressão franquia possui duplo significado, uma vez que pode se referir a um estabelecimento físico de uma marca “X” que abriga um negócio, como também ao conjunto de direitos e deveres adquiridos para operar um empreendimento de uma marca “Y”.

Entendido estes conceitos, todo sistema de franquias ocorre devido ao comum acordo feito entre duas partes imprescindíveis que juntos formam os agentes responsáveis pelo desenvolvimento do sistema, o franqueador e o franqueado.

Segundo Mauro (2007), o franqueador é aquele que detém a propriedade intelectual da marca e que outorga a alguém o direito de utilizá-la por meio da franquia. É o responsável por gerir a expansão do negócio, assim como promover a imagem da empresa por meio das ferramentas mercadológicas. O franqueador possui o compromisso de prestar o suporte necessário e oferecer o seu *know-how* ao franqueado. Já o agente franqueado obtém a licença para comercializar o serviço da franquia adquirida por ele. Possui a responsabilidade de seguir todos os passos determinados pelo franqueador no que diz respeito à padronização dos processos de execução, comercialização e atendimento ao cliente previamente estabelecidos.

## 2.2. A ORIGEM E EVOLUÇÃO DO SISTEMA DE FRANQUIAS

A origem do sistema de franquias iniciou-se por volta de 1850 nos Estados Unidos, logo após a Guerra Civil Americana, quando a empresa *Singer Sewing Machine*, uma empresa que comercializava máquinas de costura resolveu potencializar o seu negócio. A ideia inicial foi buscar parceiros por meio de comerciantes independentes que vendessem os produtos da Singer. Para isso, a empresa implementou a franquia de sua marca, publicidade, produtos e principalmente seu *know-how*. A partir deste momento, um novo modelo de negócio até então inédito passou a ser gerado, a expansão por meio de franquias (SEBRAE, 2013).

Após o sucesso da Singer, outras marcas também passaram a adotar este sistema, como a *General Motors* em 1898 e a Coca-Cola em 1899. Já nos anos 90, em 1917, os supermercados Piggly Wiggly iniciaram seu processo de franchising, em 1921 foi a vez da Hertz Rent-a-car e em 1925 a A & W Root Beer também passou a adotar o novo sistema (MEILER, 1992).

Entretanto, o sistema de franchising ganhou maior repercussão após a Segunda Guerra Mundial, quando os ex-combatentes que ao retornarem aos seus lares, determinados a abrirem seus próprios negócios, viram no sistema de franquias uma alternativa rápida e segura. Desta forma, foi na década de 50 que surgiram grandes empresas como *McDonald's*, *Burguer King*, *Dunkin'Donuts* entre outras (CHERTO, 1988).

### 2.2.1 O sistema de franquias no Brasil

No Brasil, pode-se dizer que o primeiro exemplo de franquia surgiu em 1910 por meio do empresário Arthur de Almeida Sampaio. Dono da marca Calçados Stella, ele iniciou a formação de uma rede de comerciantes que vendiam seus produtos ao mesmo tempo em que estampavam sua marca na fachada de suas lojas, porém, nesta época ainda não haviam contratos formais (SEBRAE, 2013).

O mesmo autor também afirma, que foi somente a partir da década de 80 que a maioria das empresas brasileiras iniciaram seu processo de franquia. Antes disso, uma das pioneiras a iniciar o processo foi a escola de idiomas Yázigi, a qual implementou o processo de expansão de sua rede em 1954. Já O Boticário, empresa de perfumarias e cosméticos efetivou o início do crescimento de sua rede em 1980 em Brasília.

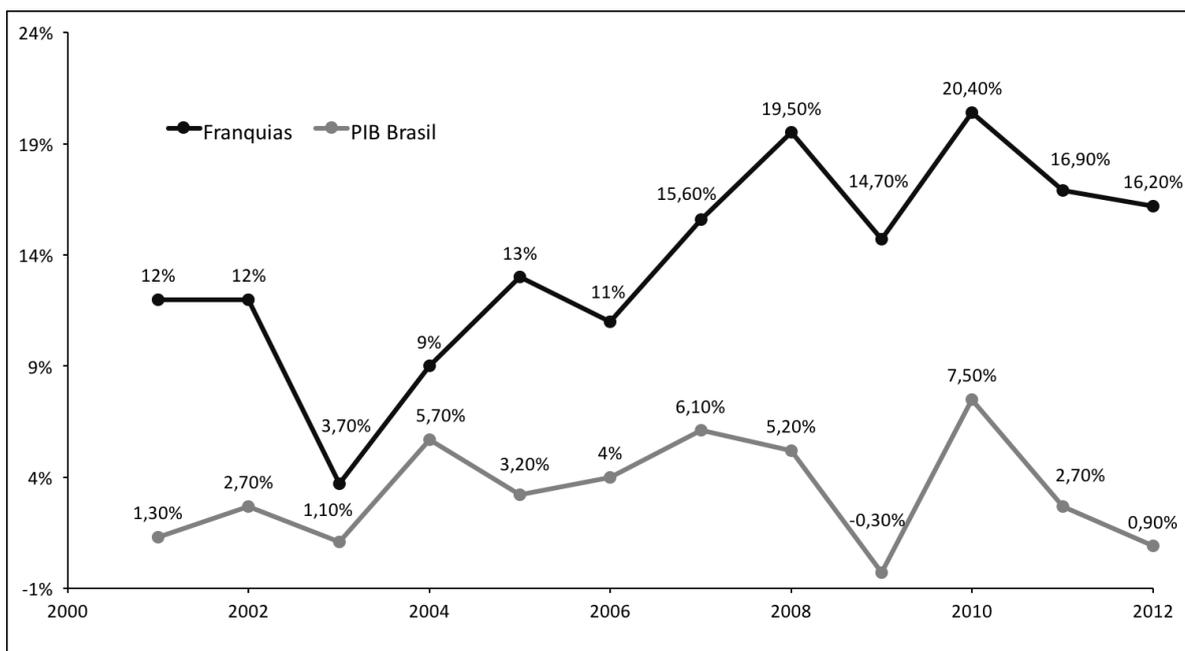
Em 1979, a primeira unidade franqueada do McDonald's é instalada no Rio de Janeiro. A própria ABF veio a surgir somente em 1987, com o intuito de organizar este segmento que apresentava indícios de expansão no país, o que de fato aconteceu e ocorre até os dias de hoje. Na época, a finalidade de sua criação era de ter uma representação institucional junto ao governo e à sociedade civil, porém que ao mesmo tempo ordenasse o crescimento do sistema de franquias no país, facilitando a escolha dos franqueadores em potencial (RIBEIRO *et al*, 2013).

No ano de 2010, o Brasil alcançou a marca de quarto maior mercado mundial como franqueador, com uma grande parcela de 90% representadas por marcas nacionais. Além de possuir mais de 65 marcas presentes no exterior, representando aproximadamente 4% do total de redes franqueadoras, em cerca de 50 países.

### 2.2.2 O cenário brasileiro no setor de franquias

As projeções para o setor no cenário brasileiro são positivas. Segundo levantamento da Associação Brasileira de Franchising, do ano de 2013 para 2014, as franquias brasileiras tiveram um aumento no faturamento de 7,7%, cerca de R\$ 127,33 bilhões, um crescimento maior que o próprio PIB brasileiro. Além disso, o Brasil é considerado o 5º maior destino de investimento de capital estrangeiro direto no mundo. Observa-se também, que houve um crescimento de 8,8% no número de redes franqueadoras de 2013 para 2014, e a taxa de mortalidade de uma empresa franqueada é de apenas 3,7%. Em contrapartida, 50% dos pequenos negócios independentes fecham antes de completar um ano de existência (ABF, 2015).

Por meio do comparativo realizado por Ribeiro *et al* (2013), Figura 1, é possível compreender a relação existente da evolução de faturamento do sistema de franquias com o Produto Interno Bruto brasileiro. Além disso, o estudo também demonstra que o *franchising* possui um crescimento linear mais ascendente comparado ao PIB, comprovando que apesar das oscilações na economia brasileira, o setor mantém um cenário positivo. Segundo dados do IBGE (2015), a região que apresenta maior crescimento do PIB brasileiro a preços correntes (mil reais) é a região Sudeste, seguida do Sul, Nordeste, Centro-Oeste e por fim a região Norte.



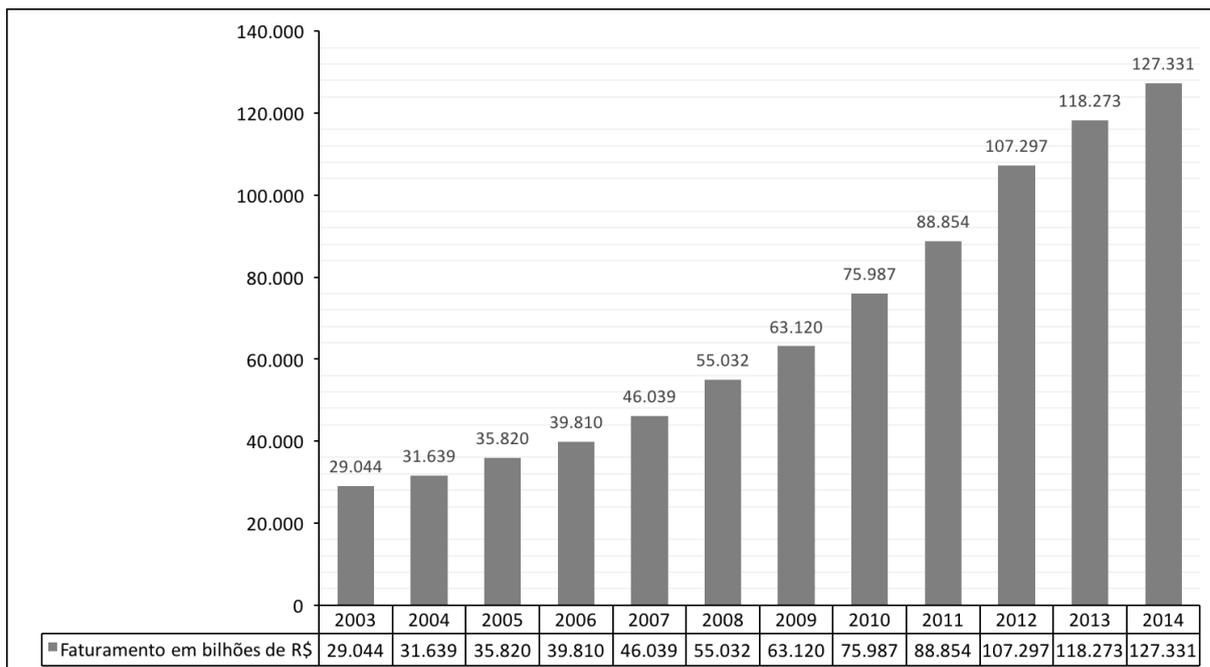
**Figura 1 - Crescimento do faturamento das franquias x crescimento do PIB brasileiro em %.**  
**Fonte: Adaptado de (RIBEIRO et al, 2013).**

Por meio da Tabela 1, é possível visualizar a evolução do setor de franquias de 2013 a 2014, dividida em 11 segmentos. Os dados mostram que os segmentos de comunicação, informática e eletrônicos, acessórios pessoais e calçados e casa e construção apresentaram os três maiores faturamentos no último ano.

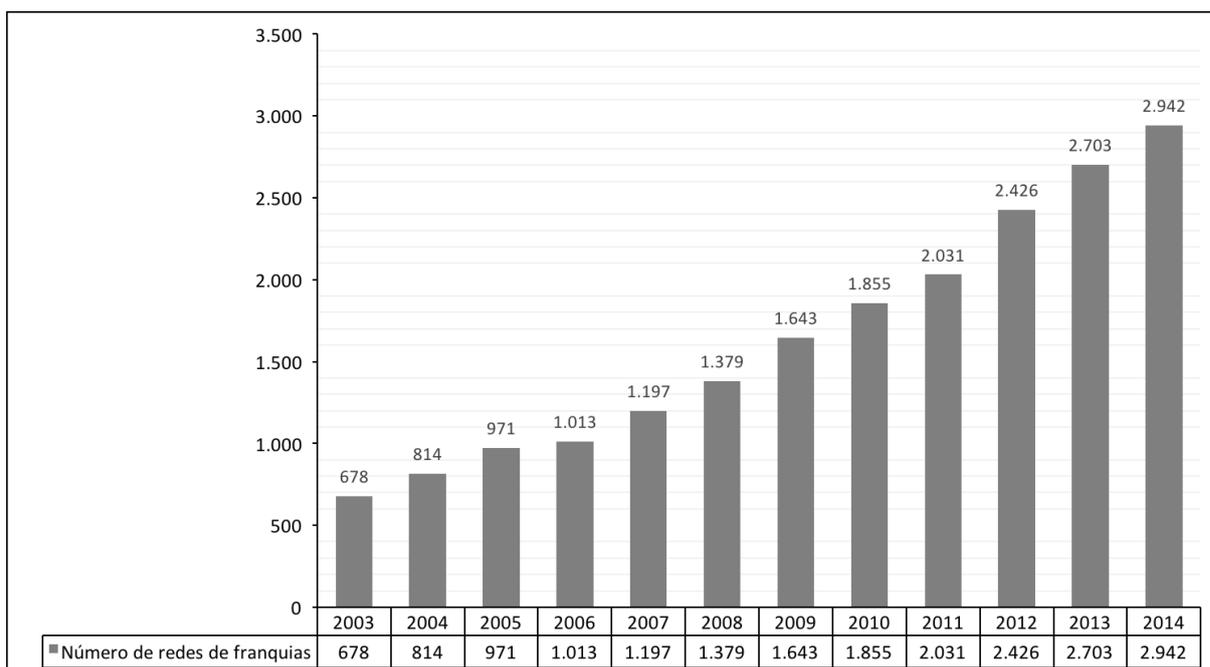
**Tabela 1 – Variação do faturamento por segmentos – comparativo 2013 x 2014.**

Segmento	2013		2014	
	Posição	Crescimento	Posição	Crescimento
Comunicação, Informática e Eletrônicos	6	15%	1	27%
Acessórios pessoais e calçados	3	17%	2	19%
Casa e construção	7	13%	3	17%
Educação e treinamento	4	17%	4	12%
Veículos	9	12%	5	9%
Limpeza e conservação	10	2%	6	8%
Alimentação	5	17%	7	7%
Negócios, serviços e outros varejos	11	-5%	8	6%
Esportes, saúde, beleza e lazer	1	24%	9	5%
Vestuário	8	12%	10	3%
Hotelaria e turismo	2	22%	11	0,3%

**Fonte: Adaptado de Associação Brasileira de Franchising, 2015.**



**Quadro 1 – Evolução do faturamento do setor de franchising brasileiro em bilhões de R\$.**  
**Fonte: Adaptado de Associação Brasileira de Franchising, 2015.**



**Quadro 2 – Evolução do número de redes de franquias do setor de franchising brasileiro.**  
**Fonte: Adaptado de Associação Brasileira de Franchising, 2015.**

Os fatores que acompanham esta evolução estão intrinsecamente ligados ao número de redes de franquias e na quantidade de unidades franqueadas. Por meio da leitura do Quadro 2, é possível verificar a evolução do número de redes de franquias no Brasil, cuja média de evolução nos últimos 11 anos beirou 12% de

crescimento ao ano. Além disso, segundo dados coletados pela Associação Brasileira de Franchising, o setor apresentou crescimento de 9,2% no primeiro trimestre de 2015 comparado ao mesmo período do ano de 2014, o que demonstra a resiliência do setor, apesar do cenário econômico desfavorável (ABF, 2015).

### 2.3. MODELOS DE FRANQUIAS

A fim de iniciar o processo de expansão de sua marca, o franqueador deve escolher o tipo ou modelo de sistema de franquias que melhor se adapte à sua estratégia de crescimento. Como existem inúmeras classificações, é interessante descrevê-las com o intuito de buscar um entendimento das características que as compõem.

O sistema de franquias pode ser segmentado quanto ao seu modelo ou por grau de desenvolvimento, a saber:

Tipo de ponto comercial	Modelo de Atuação Geográfica	Modelo de Remuneração	Natureza dos serviços prestados pelo franqueador
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Franquia individual;</li> <li>• Franquia de conversão;</li> <li>• Franquia combinada;</li> <li>• Franquia Shop in Shop;</li> <li>• Franquia de miniunidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Franquia unitária;</li> <li>• Franquia múltipla;</li> <li>• Franquia regional;</li> <li>• Franquia de desenvolvimento de área;</li> <li>• Franquia máster (Master Franchising);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Franquia de distribuição;</li> <li>• Franquia pura;</li> <li>• Franquia mista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primeira geração;</li> <li>• Segunda geração;</li> <li>• Terceira geração;</li> <li>• Quarta geração;</li> <li>• Quinta geração.</li> </ul>

**Quadro 3 – Os modelos e grau de desenvolvimento do sistema de franquias.**  
**Fonte: Adaptado de (Infomoney, 2015; Mauro, 2007).**

O Quadro 3 compreende os modelos separados em quatro categorias: de acordo com o tipo de ponto comercial; o processo de expansão da rede; o tipo de remuneração recebida pelo franqueador e de acordo com as gerações do *franchising*. A seguir são contextualizadas cada modelo de sistema de franquias.

### 2.3.1 Tipos de ponto comercial

Conforme citado pela Infomoney (2015), neste caso são estabelecidos os modelos de franquia conforme a gestão ou condução do negócio, o que influi diretamente na relação entre o franqueador e franqueado.

Tipo de ponto comercial	Descrição
Franquia individual	É a modalidade mais usual, por manter o conceito de franquia de forma mais adequada, onde um local é escolhido especificamente para tal negócio sem manter vínculo com outras franquias ou negócios anteriores exercidos no ponto comercial.
Franquia de conversão	Neste modelo, um empresário independente converte o modelo de seu negócio para os padrões do franqueador adotado. Geralmente são empresas que trabalham no mesmo ramo de atuação da empresa franqueadora e assim, transfere sua tecnologia para o novo negócio. É um modelo interessante, pois, o ponto comercial e a experiência do franqueado são aproveitados, além da troca de experiências e qualificação.
Franquia combinada	Ocorre quando um único franqueado combina franquias diferentes em um mesmo ponto comercial. Assim, as franquias combinadas, normalmente com conceitos complementares, operam de forma semelhante. Pode ocorrer a integração total ou parcial dos negócios, dependendo da decisão do próprio franqueado, o qual deverá verificar a não-restrição por parte dos franqueadores, ou então, poderá também ser uma decisão estratégica do franqueador ou um grupo de franqueadores. As vantagens deste modelo vão desde a divisão de custos de aquisição de pontos comerciais, sinergia de marcas distintas, divisão dos custos de operação, e até mesmo redução de possíveis sazonalidades.
Franquia shop in shop	Ocorre quando um empresário aproveita seu ramo de negócios e ponto comercial para incorporar uma franquia dentro de seu estabelecimento. Geralmente é realizado por lojas pequenas, como por exemplo uma papelaria que incorpora uma franquia dos correios.
Franquia de miniunidades	Trata-se de uma derivação de franquia individual, com operação da unidade em uma área reduzida, com ponto comercial versátil. A franquia de miniunidades pode ser um quiosque, pequena loja, carrinho, ponto de coleta de serviços.

**Quadro 4 – Tipos de franquias de acordo com o ponto comercial.**  
**Fonte: Adaptado de (INFOMONEY, 2015; MAURO, 2007).**

### 2.3.2 Modelos de atuação geográfica

Segundo Mauro (2007), nos modelos de segmentação conforme o processo de expansão da rede, as franquias são classificadas de acordo com o grau com que os franqueados serão controlados. Neste caso, existem seis modalidades de negócio de franquia, como podem ser vistos no Quadro 5.

Modelos de atuação geográfica	Descrição
Franquia unitária	Modalidade em que é cedido ao franqueado o direito de implantação e operação de uma unidade específica em local determinado pelo franqueador. Pode haver mais de uma franquia unitária para um mesmo franqueador, porém, tudo dependerá de suas condições financeiras, de seu desempenho e dos planos do franqueador.
Franquia múltipla	Ocorre quando um franqueado possui várias franquias unitárias em um mesmo local ou região. Essa expansão deve ser incentivada pelos franqueadores, para que os franqueados competentes possam crescer e desenvolver o negócio local até seu limite. É importante manter um controle rigoroso sobre este crescimento, para que a proximidade com o público não seja perdido.
Franquia regional	Permite a instalação de uma rede numa determinada região à um franqueado, cuja quantidade de unidades instaladas irá depender da absorção do mercado local. Esta opção pode ser negociada por meio de uma taxa de franquia regional, ou então por cada unidade aberta. A maior vantagem é a rápida penetração de mercado em regiões com extensões continentais, além do risco compartilhado. Porém, as desvantagens são a concentração de um território na mão de apenas um franqueado e a complexidade gerencial. Normalmente, não é permitido ao franqueado subfranquear unidades à terceiros, na maior parte dos casos todas as unidades são abertas com seus próprios recursos.
Franquia de desenvolvimento de área	Ocorre por meio do direito de um franqueado em desenvolver uma rede em determinada região, a qual poderá ser municípios ou estados. A diferença entre a franquia de desenvolvimento de área com a regional, é que o franqueado de desenvolvimento de área abrirá algumas unidades próprias, porém venderá e implantará franquias no seu território. O franqueado de desenvolvimento de área assina um contrato com o intuito de desenvolver determinada área e os contratos individuais para as franquias vendidas no determinado território serão assinados diretamente por meio do franqueador.

Franquia máster	Conhecida também pelo nome Master Franchising, ocorre quando o franqueado recebe direitos de implantação e operação de uma franquia em uma determinada região geográfica. Essas unidades poderão ser unidades individuais, implantadas pelo franqueado máster ou por terceiros. Neste modelo é permitido subfranquear unidades individuais, regionais ou de desenvolvimento de área, de acordo com aquilo que melhor se adequar à região e complexidade.
-----------------	--

**Quadro 5 – Sistema de franquias segundo a atuação geográfica.**

Fonte: Adaptado de (INFOMONEY, 2015; MAURO, 2007).

### 2.3.3 Modelos de remuneração

Ainda conforme cita a Infomoney (2015), os modelos de remuneração dividem-se em três categorias, cuja diferenciação se caracteriza de acordo com a forma de remuneração do franqueador. Além disso, a escolha do modelo de remuneração, afetará diretamente o tipo de parceria entre o franqueado e franqueador.

Modelos de Remuneração	Descrição
Franquia de distribuição	Neste tipo de franquia, o franqueador obtém remuneração por meio dos produtos e serviços por ele distribuídos, muitas vezes não sendo cobrado <i>royalties</i> ou taxa de franquia. O franqueado neste caso deve estar atento à ilusão de que se trata de um modelo de franquia mais barata, pois, os custos da franquia acabam sendo diminuídos artificialmente, porém podem acabar sendo compensados posteriormente com taxas e impostos devido ao aumento de seu faturamento.
Franquia pura	Trata-se de um modelo em que o franqueador oferece todo o suporte na instalação da tecnologia para a implantação da franquia e, em troca obtém sua rentabilidade por meio dos <i>royalties</i> e das taxas de franquia. É importante salientar que neste caso a empresa franqueadora não é vista como fornecedora, portanto, não obtém remuneração sob o fornecimento da matéria-prima.
Franquia mista	A mais abrangente dentre as classificações, o franqueador é visto como fornecedor dos produtos e serviços, sendo assim, tem sua rentabilidade advinda das taxas de fornecimento de produtos, <i>royalties</i> e taxas de franquia. Esse tipo de franquia deixa claro as funções de distribuição e separadas das receitas de administração da rede.

**Quadro 6 – Sistema de franquias segundo o tipo de remuneração.**

Fonte: Adaptado de (INFOMONEY, 2015; MAURO, 2007).

### 2.3.4 Natureza dos serviços prestados pelo franqueador

De acordo com Mauro (2007), trata-se da classificação de franquias mais importante, pois representa o nível de envolvimento entre o franqueador e sua rede. As franquias são classificadas de acordo com seu profissionalismo e desenvolvimento, resultando em um risco maior ou menor de investimento por parte do franqueado.

Gerações do franchising	Descrição
Franquia de 1ª geração	Trata-se do sistema precursor de franquias, em que o franqueador fornece o mínimo suporte à rede franqueada, concentrando-se apenas no aperfeiçoamento de seus produtos. Caracteriza-se como um modelo ultrapassado, pois oferece riscos ao franqueador e ao franqueado pelo baixo nível de profissionalismo e ausência de investimento por parte do franqueador no preparo da rede. Muitas vezes, o franqueador nem implanta a unidade-piloto, assim como não existe o Contrato de Franquia.
Franquia de 2ª geração	A operação do sistema de franquias de segunda geração é muito parecida com a de primeira geração, o franqueador presta pouco suporte à rede franqueada e está mais concentrado na distribuição de produtos. A interferência no controle das unidades franqueadas é muito baixa, permitindo um grau de liberdade do franqueado maior, contudo aumentando também seu risco. O contrato de franquias neste caso, também é inexistente, o que o torna ilegal. Assim como a inexistência de manuais, formatação do sistema e orientação ao franqueado.
Franquia de 3ª geração	É marcada pelo grande nível de suporte oferecido pelo franqueador ao franqueado, além do desenvolvimento dos seus produtos e serviços. A operação do negócio passa a ser mais desenvolvida, transmitindo maior segurança ao franqueado e, também maior competitividade no seu mercado de atuação. Neste tipo de franquias, o franqueador fornece serviços ao franqueado como o treinamento pré-operacional, assessoria na escolha do melhor ponto comercial e supervisão, suporte e controle das unidades. O grau de relacionamento entre as partes, é muito mais elevado neste modelo, pois os resultados são compartilhados e os contratos de franquias são assinados.

Franquia de 4ª geração	Caracteriza-se pela alta qualidade dos serviços prestados à rede na operacionalização do negócio. O franqueador gerencia o visual da loja, os produtos, a negociação de pontos comerciais, o fornecimento de matéria-prima, o canal de comunicação com a rede para obter sugestões e reclamações além de condições de financiamento para os franqueados. Para ser considerada uma franquia de quarta geração, o franqueador deverá contratar uma empresa especializada para desenvolver o Plano de Franchising e, também o Plano Estratégico de Marketing.
Franquia de 5ª geração	É considerada a mais avançada do sistema de franquias. O franqueador neste caso, terá implantado um sistema chamado de “rede inteligente”, cuja função é informatizar e integrar todas as unidades. Informações como fatores críticos de sucesso estarão disponíveis para os franqueados, para que eles possam buscar a cada dia maior eficiência para aquele tipo de negócio. É importante salientar que na franquia de quinta geração, o franqueador deixará o seu papel como emissor central das mudanças e passará a ser o coordenador e fiscalizador do processo.

**Quadro 7 – Gerações do franchising.**

Fonte: Adaptado de (INFOMONEY, 2015; MAURO, 2007).

## 2.4. VANTAGENS E DESVANTAGENS DE SE TORNAR UM FRANQUEADOR

A adoção de um canal de distribuição por meio do sistema de franquias, é visto atualmente como um sucesso. Tal característica, é justificada em razão do sistema apresentar uma quantidade maior de vantagens em detrimento das desvantagens. Porém, é importante destacar que a análise das vantagens/desvantagens varia de setor para setor, portanto tais argumentos aqui apresentados serão genéricos, podendo não se enquadrar em determinados casos. (MAURO, 2007).

No Quadro 8, é possível verificar as vantagens e desvantagens para o franqueador segundo Mauro (2007) e Guetta *et al* (2013).

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresso em novos mercados de forma rápida;</li> <li>• Expansão internacional com maior facilidade;</li> <li>• Ocupação de pontos comerciais estratégicos;</li> <li>• Garra empresarial pelos próprios franqueados;</li> <li>• Custos de implantação reduzidos comparado à negócios próprios;</li> <li>• Economia de escala industrial, administrativa e de marketing;</li> <li>• Expansão por meio de capital de terceiros;</li> <li>• Possibilidade de operação em micronichos de mercado;</li> <li>• Transferência de conhecimento e melhores práticas com a rede;</li> <li>• Maior contato com o cliente, diminuindo o tempo de reação frente a eventuais ameaças;</li> <li>• Fortalecimento da marca;</li> <li>• Otimização do uso da verba em propagandas, compras e sistemas de administração.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor controle sobre a rede de distribuição;</li> <li>• comparado à uma rede própria;</li> <li>• Menor flexibilidade na mudança de produtos ou serviços, estratégias de mercado entre outras;</li> <li>• Maior limitação no uso de canais de distribuição alternativos;</li> <li>• Exposição aos atos negativos que um franqueado possa praticar;</li> <li>• Perda do lucro caso as franquias fossem unidades próprias;</li> <li>• Perda de controle ou sustentação financeira, caso a expansão aconteça de forma muito rápida;</li> <li>• O questionamento do franqueado com o passar do tempo devido ao seu ganho de experiência e rentabilidade;</li> <li>• Necessidade de adquirir conhecimento em gestão de redes, liderando ao máximo e comandando o mínimo;</li> <li>• Retorno do capital a prazos mais longos comparado à redes próprias;</li> <li>• Risco vinculado à performance dos franqueados.</li> </ul>

**Quadro 8 – Vantagens e desvantagens de se tornar um franqueador.**  
**Fonte: Adaptado de Mauro (2007) e Pereira (2011).**

## 2.5. CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Para que o produto chegue até o consumidor final, deve haver um meio escolhido pelo fabricante, que atenda tanto os objetivos do patrocinador quanto as exigências do cliente. Esta forma ou caminho a ser percorrido pelo produto, é chamado canal de distribuição.

Segundo Mauro (2007), trata-se do percurso trilhado pelos produtos e serviços, desde o fabricante até o consumidor final. É representado pelos seus componentes, que são os distribuidores, varejistas, atacadistas, entre outros, denominados intermediários.

Kotler (2005) define como os conjuntos de organizações interdependentes conectadas, com o intuito de disponibilizar um produto ou serviço para o uso ou consumo. Além da denominação como canal de distribuição, podem ser utilizados os termos: canal de marketing ou canal comercial.

“As formas utilizadas pelas empresas para acessar seus consumidores e interagir com eles, levando até eles seus produtos, serviços, informações ou marketing e agregando-lhes valor” (RIBEIRO; GALHARDO; MARCHI; IMPERATORE, 2013, p. 30).

A boa escolha de um canal de distribuição está diretamente ligado ao aumento da eficiência do processo. Há uma otimização de tempo, lugar e posse, pois as transações se tornarão mais baratas por meio deles caso fossem feitas diretamente. Os canais comerciais facilitam a função de oferta e demanda entre os produtores e consumidores, tais intermediários existem porque são mais eficientes na troca do que a linha produtor-consumidor (MAURO, 2007).

Ao adotar um canal de marketing, o fabricante estará delegando parte do trabalho de vendas aos intermediários, ou seja, parte do controle sobre como e para quem estarão sendo vendidos os produtos, os quais ficarão sob responsabilidade de um terceiro. Inúmeros são os motivos que levam ao empresário adotar um canal de distribuição, segundo Kotler (2005), os principais são:

- a) a indisponibilidade de recursos financeiros a fim de comercializar o seu produto diretamente. A aquisição de todos os pontos de revenda possíveis em muitos casos seria inviável;
- b) quando a comercialização direta não é vantajosa. A exemplo de empresas como a Wringley Jr., a qual fabrica gomas de mascar. Para ela, abrir pequenos negócios apenas para comercializar seu produto seria impraticável, pois necessitaria ofertar outros produtos pequenos a fim de entrar no ramo de lojas de conveniência;
- c) a possibilidade de investir mais em seu negócio principal.

Em geral, estes intermediários atingem uma maior eficiência ao disponibilizarem mercadorias em larga escala e as tornarem mais acessíveis aos mercados consumidores. Isto se deve em razão de sua experiência, especialização e escala de operação, oferecendo à empresa maiores vantagens caso ela trabalhasse sozinha.

Estabelecer uma estratégia de canais portanto, tem se tornado um diferencial dos negócios. Contudo, deve-se assegurar uma política de canais eficiente e cuidadosamente pensada e implementada, pois trata-se de uma região de potencial conflito que envolve assuntos relativo à preços e políticas de desconto. Sem a capacitação necessária do canal, a reprodução ou real benefício do produto ou serviço

ficará comprometida, neutralizando todo o investimento em marketing, o que por consequência pode exterminar o valor de uma marca (RIBEIRO *et al*, 2013).

Existem inúmeros tipos de intermediários utilizados no mercado, os quais se classificam em sistemas convencionais, sistemas verticais de marketing e sistemas modernos.

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

**Quadro 9 – Alternativas de canais de distribuição.**

**Fonte: Adaptado de Mauro (2007).**

O sistema de franquias, objeto de estudo deste trabalho, encontra-se inserido em Sistemas verticais de marketing; Sistemas contratuais.

Sistemas verticais de marketing (SVM) são sistemas convencionais evoluídos, gerenciados profissionalmente e programados de forma centralizada. Com o intuito de adquirir economia de escala além do máximo impacto na economia (MAURO, 2007). Geralmente são desenhadas com a finalidade de obter economias de escala gerencial, tecnológica e promocional por meio da integração, sincronização e coordenação dos fluxos de marketing, da produção ao usuário final. Suas redes de estabelecimento são coordenadas horizontalmente e alinhadas verticalmente, gerenciadas como um sistema.

A origem deste sistema é resultado da tentativa de membros do canal de controlar o comportamento do canal, além de iniciarem a perseguição de seus próprios objetivos, gerando conflitos internos à rede. Foi portanto, um sistema que surgiu como forma de garantir um melhor gerenciamento (KOTLER, 2005).

As vantagens e desvantagens na adoção do SVM tanto para as empresas quanto para o consumidor são exibidas no Quadro 10.

	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<b>Para as empresas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Margem de lucro adicional;</li> <li>• Economia de escala;</li> <li>• Estabilidade das operações;</li> <li>• Certeza de suprimento;</li> <li>• Melhor controle da distribuição;</li> <li>• Gratificação de ambições pessoais;</li> <li>• Controle de qualidade dos produtos;</li> <li>• Revisão rápida da política de produtos e distribuição;</li> <li>• Melhor controle de estoque;</li> <li>• Habilidade para aplicar marcas próprias nos produtos;</li> <li>• Oportunidade para incrementar os meios de pesquisa;</li> <li>• Habilidade em ter pessoal mais bem treinado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitações gerenciais;</li> <li>• Inflexibilidade das operações;</li> <li>• Inabilidade de algumas firmas em operar com sucesso num sistema verticalmente integrado;</li> <li>• Restrições sobre variedade;</li> <li>• Disparidade entre estágios de operação;</li> <li>• Dificuldade em ultrapassar novas metas de esforço;</li> <li>• Aumento da posse de estoque;</li> <li>• Opinião pública e ação governamental;</li> <li>• Dificuldades crescentes em margens.</li> </ul>
<b>Para o consumidor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menores preços;</li> <li>• Manutenção da qualidade;</li> <li>• Melhor serviço;</li> <li>• Maior facilidade de acesso ao produto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restrições sobre variedades;</li> </ul>

**Quadro 10 – Vantagens e desvantagens do Sistema Vertical de Marketing.**  
**Fonte: Adaptado de Mauro (2007).**

O terceiro tipo de SVM, sistemas contratuais, consiste do sistema no qual as relações interorganizacionais são formalizadas por meio de um contrato registrado. Esta estrutura subdivide-se em três formas: organizações cooperativas de varejo ou grupos cooperativos de compra, cadeias voluntariamente patrocinadas por uma atacadista e sistema de franquias.

As cooperativas de compra ocorrem quando varejistas se unem a fim de administrar sua própria operação de atacado. Tal sistema permite o aumento no poder de compra, além da utilização de serviços como propaganda, estocagem, análises estatísticas, assessoria administrativa, técnicas de vendas, etc. Já as cadeias patrocinadas por um atacadista, se diferem das cooperativas de compra por dois aspectos, pela iniciativa em formar essa organização partindo do atacadista e por se

tratar de uma relação de cooperação mútua entre varejistas e atacadistas, incluindo acordos de preços e serviços (MAURO, 2007).

O sistema de franquias caracteriza-se como um tipo de canal de distribuição contratual, o qual permite àquele que o adere (franqueador) usufruir-se de recursos da própria rede (franqueados) no seu processo de expansão. Por possuir uma sistemática operacional própria, possui um controle sobre o canal bastante intenso. Como o mais comum são franquias de lojas de varejo que vendem produtos e serviços ao consumidor final, entende-se o sistema de franquias como uma opção de canal de venda tanto para indústrias como marcas (RIBEIRO *et al*, 2013).

## 2.6. MODELOS PROPOSTOS PARA ANÁLISE DE FRANQUEABILIDADE

Para iniciar o processo de expansão e distribuição por meio do sistema de franquias, o empreendedor ou empresa precisa analisar sua viabilidade. Inúmeros autores como (BENKO, 2004; MAURO, 2007; NANNI *et al*, 2006; RIBEIRO *et al*, 2013;) apontam requisitos básicos para que um negócio necessita ter a fim de crescer por meio do sistema de franquias.

Segundo Mauro (2007), nesta fase devem ser verificados o potencial do negócio, os diferenciais da empresa, o registro de marcas e patentes, a possibilidade de expansão do mercado e tantos outros requisitos com a finalidade de verificar a existência de algo que inviabilize o crescimento do negócio por meio do *franchising*.

Ainda segundo o autor, para a empresa definir sua estratégia de crescimento por meio do sistema de franquias, ela deve realizar um diagnóstico de franqueabilidade para confirmar esta viabilidade.

Para a escolha do modelo de análise a ser aplicado na empresa proposta, foram coletados estudos de diversos autores com o intuito de compará-los, e verificar o modelo que mais se adapta e atende à todos os requisitos básicos para a análise de franqueabilidade.

### 2.6.1 Análise de franqueabilidade segundo Global Franchise

O questionário estruturado pela consultoria Global Franchise - empresa pertencente ao autor Paulo C. Mauro - foi desenvolvido para que as empresas possam realizar uma avaliação do potencial do seu negócio, antes de adotar o sistema de franquias como canal de distribuição na estratégia de crescimento.

O objetivo foi estabelecer um método para que os empreendimentos pudessem avaliar se estão perdendo a oportunidade de adotar o franchising como meio de expansão, ou se devem olhar a possibilidade com maior cautela.

O questionário é composto por três partes, a primeira analisa as variáveis de decisão do prosseguimento ou não da pesquisa, a segunda objetiva a avaliação da empresa ou negócio em si, e por último a terceira parte que investiga as condições do canal de distribuição exclusivo da empresa.

O questionário completo pode ser encontrado no ANEXO A.

#### 2.6.1.1 Parte A - variáveis de decisão

Nesta primeira etapa do questionário, o autor aponta quatro quesitos essenciais para o início da avaliação de franqueabilidade do negócio. É verificado se o empresário possui condição de ampliar a capacidade de abrangência do empreendimento, o que inclui a possibilidade de investimento e replicação do bem ou serviço oferecido. Outro ponto levantado pelo autor na primeira parte, trata-se da justificativa em se adotar o *franchising* como meio de expansão ou redistribuição de produtos encalhados ou em estoque. Verifica-se também se o produto ofertado não ficará obsoleto em um futuro próximo, ou seja, negócios de moda. Por último, questiona-se a dependência do empreendimento com importações significativas e/ou subsídios governamentais ou outras variáveis fora do controle do empresário, porém que são vitais para seu funcionamento.

### 2.6.1.2 Parte B e C – avaliação da empresa e do canal

Durante esta fase da pesquisa, são submetidas perguntas com ponderação, as quais terão suas devidas relevâncias no resultado final. Tais ponderações são pré-estabelecidas pela Global Franchise, entretanto poderão ser redefinidas de acordo com o grau de importância que considere importante para a empresa avaliada. O resultado total é obtido por meio da soma das alternativas, cuja pontuação é adquirida multiplicando-se o valor de cada alternativa pela sua respectiva ponderação. Busca-se nesta etapa, informações pertinentes à experiência do empresário no ramo de atuação, a receita obtida nos últimos anos, a identificação das vantagens competitivas frente aos concorrentes, o grau de independência do negócio com relação a uma pessoa em específico, a quantidade de recursos disponíveis para investimento, o cenário do canal de distribuição exclusivo da empresa, além da projeção de mercado para a abertura de novas unidades.

No Quadro 11, encontra-se a tabela de avaliação para que se possa conferir o resultado do questionário realizado pela empresa. Mauro (2007) separou o sistema de pontuação em dois grupos: empresas atuantes e não atuantes no mercado. Realizando a somatória dos pontos, é possível chegar à conclusão segundo o autor.

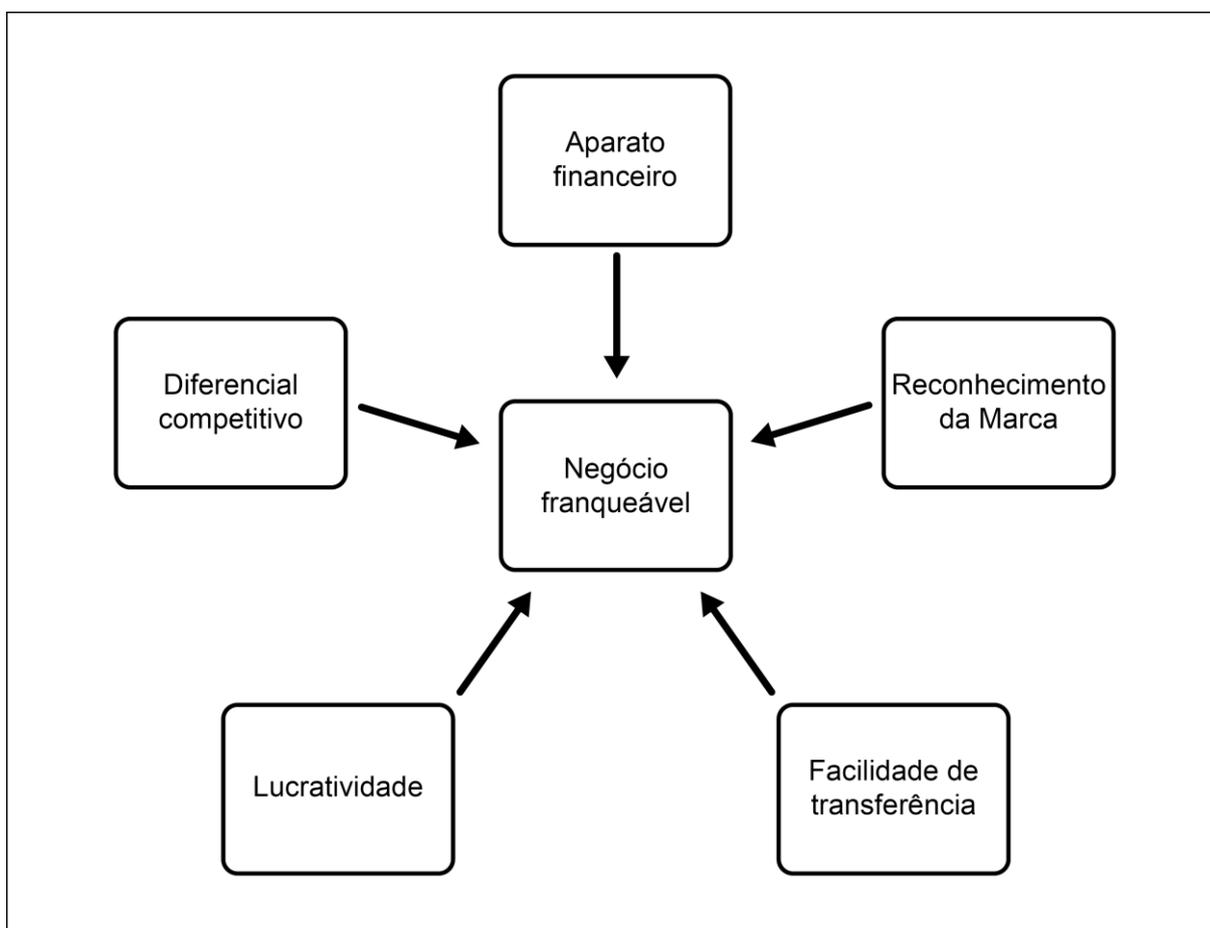
<b>Tabela de avaliação</b>	
<b>Para quem tem a empresa já funcionando</b>	Acima de 200 pontos: alto potencial de sucesso.
	De 100 a 200 pontos: precisa atuar no negócio e no sistema antes de franquear.
	Abaixo de 100 pontos: seu negócio em si corre riscos; portanto, não pense em franquear agora.
<b>Para quem não tem a empresa funcionando</b>	Acima de 150 pontos: alto potencial de sucesso.
	De 50 a 150 pontos: precisa atuar no negócio e no sistema antes de franquear.
	Abaixo de 50 pontos: seu negócio em si corre riscos; portanto, não pense em franquear agora.

**Quadro 11 – Tabela de avaliação do potencial de franqueabilidade do negócio.**  
**Fonte: Adaptado de Mauro (2007).**

## 2.6.2 Análise de franqueabilidade segundo Nanni

Para a elaboração do diagnóstico composto por Nanni *et al* (2006), foram consultados inúmeros autores na literatura e realizado uma síntese dos requisitos básicos convergentes.

Desta forma, Nanni *et al* (2006) buscou identificar indicadores que pudessem avaliar o potencial franqueador de empresas independentes. Como resultado foram identificados cinco itens que devem ser avaliados e interpretados de forma reflexiva para cada tipo de negócio, cuja franqueabilidade dependerá do atendimento à todos os quesitos, os quais podem ser conferidos na Figura 2.



**Figura 2 - Teste de avaliação para potenciais franqueadores.**  
Fonte: Adaptado de Nanni *et al* (2006).

Com base na figura 2, é possível inferir que para um negócio ser franqueável, deve-se atender a cinco princípios básicos estabelecidos pelos autores.

O primeiro requisito, aparato financeiro, reconhece que para um empreendimento adotar o sistema de franquias como canal de distribuição, a empresa deve ter uma base financeira sólida. Inicialmente pode parecer que o investimento inicial de um franqueador seja mínimo ou próximo à zero, entretanto, será necessário recursos financeiros a fim de investir na estrutura de suporte ao negócio (SEBRAE, 2008).

Mauro (2007) cita que o sistema de franquias exige menores investimentos para crescer, comparado à decisão de implantar uma estrutura própria para distribuição. Todavia, isso não significa eliminação de investimentos, muitas vezes o *franchising* implica um bom volume de recursos para se obter sucesso.

Outro fator citado na análise, diz respeito à competitividade do mercado em razão das exigências dos clientes, e a necessidade de inovar-se e manter uma melhoria contínua dos serviços prestados ou produtos oferecidos (SILVA, 2012). O diferencial competitivo passa por este processo de inovação e melhoria a fim de satisfazer os clientes.

Segundo Ingrisano (2010), o diferencial competitivo se identifica por meio de três maneiras. A primeira se consolida por meio de algo que faz com que o seu negócio seja único, pois segundo o autor não basta ter um ótimo produto, ter um diferencial é realizar uma ação que agregue valor ao seu produto ou serviço, a qual o seu concorrente não pratica. O segundo fator trata-se de oferecer algo que os clientes valorizam e desejam, pois independente do porte ou tradição da empresa, ela deve ofertar algo que os consumidores realmente queiram. E por último, porém não menos importante, confere importância ao fato de adquirir informações quantificáveis direcionado à vários fatores como qualidade no atendimento, satisfação dos clientes, etc.

Nanni *et al* (2006) também citam a importância da organização do conhecimento. Segundo Ribeiro *et al* (2013), a empresa deve possuir um padrão nos seus processos operacionais, além de serem bem definidos e estruturados. De forma que, todo esse *know-how* possa ser replicado e repassado aos franqueados de maneira simples e rápida.

A lucratividade também deve ser analisada, por meio de um estudo de viabilidade econômico-financeira, estimando os investimentos, despesas e receitas, cujo resultado irá fornecer parâmetros para que a empresa tenha noção se possui condições de implantar ou não o sistema de franquias. Caso a resposta seja positiva,

um estudo minucioso deverá ser executado com a definição das taxas e avaliação das despesas e investimentos necessários (MAURO, 2007).

O negócio deve possuir margem de lucro condizente para manter uma unidade franqueada e possibilitar o pagamento das taxas de franquia e fundo de propaganda, além de permitir o retorno do investimento no prazo estabelecido, condizente com a realidade de mercado e nível de riscos. Esta análise deverá ser realizada no projeto-piloto do franqueador e posteriormente nas unidades franqueadas durante o plano de expansão (RIBEIRO *et al*, 2013).

Por último, o autor cita a importância de se ter uma marca reconhecida e devidamente registrada. O processo de franquear uma marca exige uma estratégia de mercado mais abrangente do franqueador, pois, assim como a aceitação de sua marca, esta deve estar adequada com seu público-alvo para que se possa desenvolver a promoção e propaganda do produto, o estabelecimento de sua política de preços e o atendimento às expectativas dos clientes (SCHNEIDER, 1991).

### 2.6.3 Análise de franqueabilidade segundo Benko

Em seu modelo de análise de franqueabilidade, Benko (2004) estabelece que para verificar a viabilidade na adoção do *franchising*, é necessário avaliar três quesitos que dependem da escolha de um bom canal de distribuição. Entre eles estão o cliente, o ambiente interno e o ambiente externo.

A compreensão das necessidades dos clientes é essencial, pois, por meio deste entendimento é possível identificar aquilo que eles esperam do produto oferecido pela empresa, ou seja, as características desejadas dos produtos e de que maneira querem ter acesso a eles.

Este trabalho de identificação, pode ser adquirido por meio de pesquisas quantitativas e qualitativas, no intuito de escutar e reconhecer as razões subjacentes do consumidor.

A aceitação do negócio por parte dos clientes é a condição básica para o seu sucesso. Quando os consumidores reconhecem que os produtos comercializados são merecedores de crédito, a empresa pode assumir que o primeiro passo para pensar em adotar o *franchising* foi alcançado.

Segundo Kotler (2005), satisfação esta atrelado à sensação de prazer ou desapontamento advindo do desempenho ou resultado percebido de um produto em relação às expectativas daquele que o consome.

Para Benko (2004), a satisfação do cliente é determinada a partir do momento em que a diferença entre o produto esperado e a percepção da experiência por parte do consumidor é compreendida. O ideal para o negócio, é que o pacote de benefícios, ou seja, as qualidades do bem ou serviço que sobrepõem as expectativas do cliente seja alcançado.

O grau de credibilidade é outro fator que também deve ser analisado, cuja associação se estabelece por meio dos bens de experiência e de crença. Os bens de experiência são aqueles que podem ser avaliados após o seu consumo, já os bens de crença são avaliados por meio das crenças que o consumidor possui a respeito do produto e não por meio dos sentidos. A forma com que uma rede demonstra sua credibilidade ao cliente se estabelece pela quantidade de lojas, o tempo de operação, a publicidade entre outros estímulos.

O que se observa é que quanto maior a satisfação do consumidor, mais indicado será o canal de distribuição por meio do *franchising*.

Já no ambiente interno, Benko (2004) aborda variáveis passíveis de alteração pela vontade da empresa. São consideradas as formas de operação do negócio, as fontes de financiamento e os meios com que a empresa é gerenciada.

No primeiro aspecto, considera-se que quanto maior a especificidade na operação do negócio, ou seja, quanto mais difícil for para o franqueado romper o contrato, a fim de iniciar outra empresa aproveitando os ativos utilizados na operação, melhor será sua possibilidade de expansão por meio de franquias. Além disso, o autor também menciona que quanto mais difícil for repassar o conhecimento sobre a operação do negócio para o futuro franqueado, menos indicado será a opção em adotar o sistema de franquias, pois a alta taxa de *turnover* poderá se tornar um fator desestimulante por parte dos franqueados.

Para Hoover *et al* (2003), a franqueabilidade está fortemente ligada à capacidade de especialização das operações do negócio, principalmente nos setores de alimentação. Quanto mais barreiras existirem para que o conhecimento seja repassado, menos indicado será o *franchising*.

A capacidade de expansão depende também da necessidade de capital para investir no negócio. Geralmente, pequenas empresas possuem maior dificuldade em

conseguir fontes de financiamento, em razão das linhas de crédito serem caras ou limitadas. Nestes casos, a alternativa de expansão por meio do *franchising* acaba se tornando uma possibilidade. Porém, o autor alerta que apesar do sistema de franquias exigir um investimento inferior comparado à negócios próprios, não significa investimento zero. O futuro franqueador irá necessitar de capital para investir em manuais a fim de padronizar o seu sistema, além de consultorias para implementar o programa de franquias. Deverá também obter orçamento necessário para futuras auditorias e divulgação do novo negócio.

No Brasil, o sistema de franquias surgiu devido as dificuldades de acesso ao crédito pelos brasileiros, devido à sua cultura empreendedora e em razão da instabilidade da economia, foi uma alternativa como nova estratégia de comercialização (AMBONI, 2005).

Por último, no contexto do ambiente interno, o autor salienta a variável gerenciamento do negócio. Ao contrario da operação, o gerenciamento engloba o quanto o futuro franqueador está preparado para amparar a operação da empresa. Ou seja, o nível de experiência adquirido do varejo em si, da tecnologia de informação utilizada, da forma com que os resultados são compartilhados, da contratação de novos funcionários, de programas de treinamento, selos de qualidade adquiridos, entre outros. Quanto maior for a experiência do futuro franqueador em todas as possíveis áreas de gerenciamento, assim como a facilidade de identificação, padronização e manualização destes métodos, mais fácil será a implantação do *franchising*.

Na abordagem do ambiente externo, são analisados os aspectos externos à empresa que podem influenciar na adoção do sistema de franquias. As quatro vertentes são os concorrentes, o mercado, os fornecedores e o ambiente político.

Barney e Hesterly (2009), citam que qualquer análise realizada diante das oportunidades e ameaças de uma empresa, deve iniciar por meio do seu entorno geral, ou seja, do ambiente externo à ela. O qual consiste de tendências amplas no contexto operado por uma empresa, podendo ter ou não impacto em suas estratégias.

Na variável concorrente, Benko (2004) a define como toda organização que forneça bens ou serviços similares a um dado negócio. Para Kotler (2005), concorrência é a inclusão de todas as ofertas ou substitutos rivais reais e potenciais que um dado comprador possa considerar. A avaliação deste fator deve ser relevante ao analisar concorrentes que possam ter vantagens por obter uma maior participação

no mercado, serem pioneiros em apresentar o conceito do produto ou terem um caráter inovador ou qualidade superior. O futuro franqueador deve buscar compreender o seu grau de inserção no mercado em relação as empresas com produtos similares, assim como identificar o seu nível de diferenciação perante os concorrentes.

Outro fator inerente ao ambiente externo é o *mercado*, o qual segundo Benko (2004) pode ser mensurado pelo risco de um dado negócio. Este risco pode ser fornecido pelo índice de empreendimentos que fecham as portas em determinado período. Outros dados como informações sobre as tendências do mercado, índices demográficos, bem como o comportamento do consumidor em determinada região também podem servir de base como complemento à esta variável.

O fator *fornecedor* deve ser avaliado sob a ótica de organizações que influenciam o fluxo e fornecimento de matéria-prima para a cadeia de distribuição do negócio. Silva (2013) define que fornecedor é toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira, que desenvolvam atividades de produção, montagem, criação, construção, transformação, importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos ou serviços. Benko (2004) comenta que a estrutura de governança do franqueador é influenciada pela relação do conceito de qualidade do produto com o consumidor. Ou seja, quanto maior for o controle exigido para a indústria lidar com o sistema de distribuição de seus produtos, maior deverá ser o envolvimento direto do franqueador. Além disso, o autor enfatiza a importância em possuir uma cadeia de suprimentos madura, principalmente em setores alimentícios quando a matéria-prima pode ser facilmente encontrada no mercado.

No aspecto *ambiente político* são abordadas as ações governamentais que interferem na operação do empreendimento. A análise de fatores como taxas ou tributações possibilitam a obtenção de benefícios como a redução de carga tributária ao enquadrar a empresa em programas de personalidade jurídica adequada. Outra relação importante a se considerar no *ambiente político* são as restrições para empreendimentos no ramo alimentício, caso inadequadas podem barrar a execução do negócio.

Para a utilização do modelo proposto por Benko (2004), é necessário compreender a relação existente entre os níveis que facilitam ou dificultam de acordo com cada variável contida em clientes, ambiente interno e externo à organização.

- a) Satisfação dos clientes atuais: quanto maior a satisfação, mais incentivado será o *franchising*.
- b) Grau de credibilidade exigido: Quanto mais bens de experiência e de crença estiverem contidos no mix de produtos, mais o *franchising* será estimulado.
- c) Operação do negócio: Quanto mais complexo for a operação do negócio, menos o sistema será incentivado.
- d) Fontes de financiamento: Quanto mais escassas forem as fontes de financiamento, mais o sistema será estimulado.
- e) Gerenciamento do negócio: Quanto mais a empresa possuir um gerenciamento padronizado e profissional, mais o sistema será sugerido.
- f) Concorrentes: Quanto mais fracos são os concorrentes, mais o sistema será sugerido.
- g) Mercado: Quanto maior o risco de um dado segmento, menos o sistema será sugerido.
- h) Fornecedor: Grau de adequação da estrutura de governança com o crescimento proposto.
- i) Ambiente político: Compreensão de restrições quanto ao funcionamento do conceito.

No Quadro 12, pode-se visualizar o modelo final concebido por Benko (2004), o qual foram estabelecidos graus de 1 a 6, onde o item 1 expressa maior dificuldade para a franqueabilidade, e 6 para maior facilidade. A fim de que não houvesse empate ao mensurar os níveis de dificuldade ou facilidade de cada variável, foi adotado a escala par. A leitura dos dados classifica-se como qualitativa e servirá para o avaliador diagnosticar cada variável com o intuito de legitimar a franqueabilidade do negócio.

	Variáveis	Dificulta						Facilita
		1	2	3	4	5	6	
Clientes	Satisfação dos clientes atuais							
	Grau de credibilidade exigido (bens de experiência de crenças)							
Ambiente Interno	Operação do negócio							
	Fontes de financiamento							

	Gerenciamento do negócio						
Ambiente Externo	Concorrentes						
	Mercado						
	Fornecedor						
	Ambiente Político						

**Quadro 12 – Modelo de análise de franqueabilidade segundo Benko.**

**Fonte: Adaptado de Benko (2004).**

#### 2.6.4 A escolha do modelo para análise de franqueabilidade

Em consonância com as literaturas pesquisadas, elaborou-se um modelo para análise de franqueabilidade, a partir da união das teorias apresentadas. O motivo para se chegar a um molde final, trata-se da necessidade de esgotar todos os pontos salientados como importantes por cada autor, a fim de se alcançar o modelo ideal para avaliação do negócio.

Primeiramente, será utilizado o questionário elaborado pela Global Franchise (ANEXO A), no intuito de adquirir conhecimento a respeito da situação do negócio em relação ao *franchising*. Por meio desta primeira etapa, será possível saber se a empresa possui forte tendência em aderir ao sistema de franquias por meio de pequenos ajustes, ou se ainda existem muitos pontos a serem evoluídos, trabalhados e repensados.

Posteriormente, faz-se necessário a identificação destes pontos por meio do modelo criado por Benko. O preenchimento da ferramenta pode ser realizada por meio da análise das etapas elucidadas pelo autor. Com a finalidade de facilitar o uso do instrumento, foi elaborado um sistema de pontuação dos aspectos apontados na teoria, no modelo de uma entrevista (Apêndice A), simplificando a sua utilização.

Por fim, Nanni *et al* (2006) aponta os cinco principais itens que devem ser atendidos, para que um negócio possa ingressar no *franchising*. Desta forma, com a finalidade de indicar quais fatores ainda necessitam ser trabalhados, e aqueles que devem continuar a ser explorados e realçados pelo futuro franqueador, será utilizada a literatura concebida pelo autor, analisando os resultados obtidos anteriormente.

## 2.7. SORVETES (GELADOS)

Relatos apontam que a história do sorvete iniciou-se com os chineses, há cerca de três mil anos atrás, os quais misturavam neve com frutas. A partir daí a técnica foi passada por inúmeros povos no decorrer do tempo, que modificaram sua forma de produzir e consumir de acordo com cada cultura até chegar nos dias de hoje (ABIS, 2015).

A primeira produção em escala industrial aconteceu nos Estados Unidos, há aproximadamente 40 anos. Cujo país caracteriza-se como o maior produtor mundial de gelados.

No Brasil, os primeiros sorvetes foram introduzidos quando dois comerciantes em 1834, compraram 217 toneladas de gelo por meio de um navio norte-americano, e iniciaram a produção de sorvetes a partir de frutas brasileiras. Na época, em razão da ausência de meios para manter o produto congelado, o sorvete era consumido logo após o seu preparo.

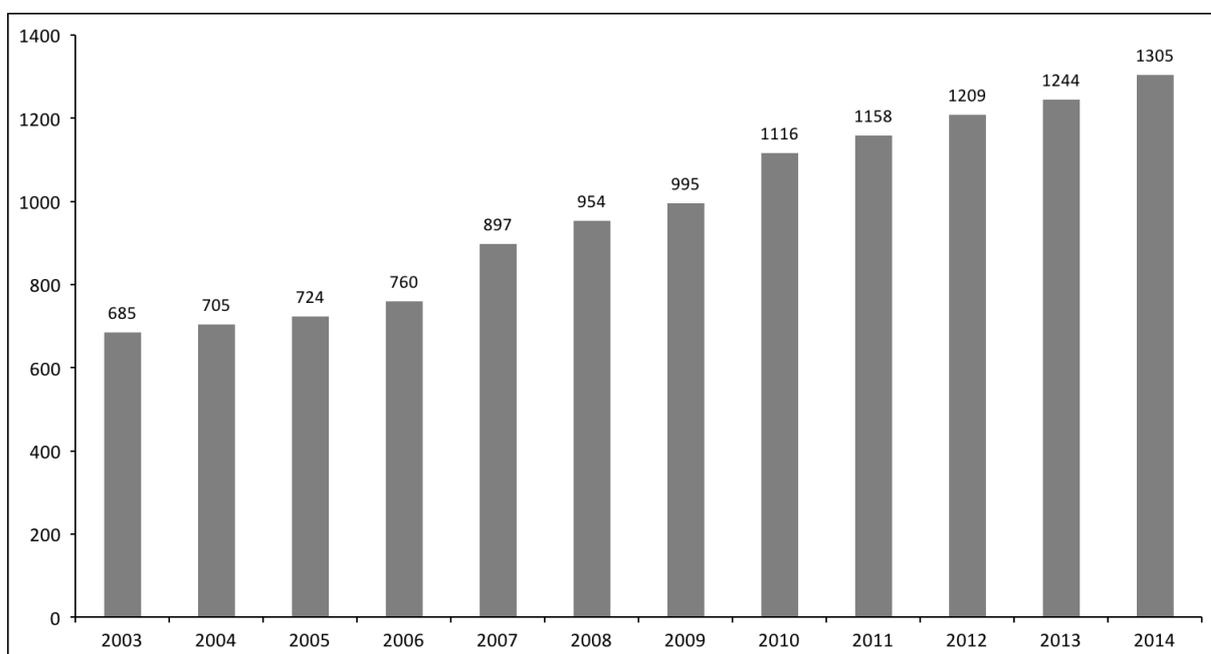
Segundo Soler e Veiga (2001), o sorvete trata-se de uma mistura congelada de adoçantes, emulsificantes, aromatizantes, leite e estabilizantes, a qual pode ser incrementada com amidos, ovos e corantes. Tal mistura, também chamada de *mix* passa pelo processo de pasteurização e homogeneização antes de ser congelada. Durante o congelamento, a calda é agitada intensamente enquanto incorpora o ar a fim de atingir a maciez desejada do produto final.

Para a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA, 1999), os sorvetes, também chamados de Gelados, definem-se como produtos alimentícios resultantes da emulsão de gorduras e proteínas e adição de outros ingredientes e substâncias como água, açúcares, dentre outros submetidos ao congelamento. Condição o qual garante a conservação durante a armazenagem, transporte e entrega do produto.

### 2.7.1 O cenário do sorvete no Brasil

Segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Sorvete (ABIS, 2014), de 2003 a 2014, o consumo de sorvetes no Brasil passou de 685 milhões de litros para 1,305 bilhão de litros, um aumento de 86,1% conforme mostra o Quadro 13.

O consumo per capita passou de 3,83 litros ao ano em 2003, para 6,43 litros ao ano em 2014, aumento de 67,88%. Um dos fatores que influenciaram este crescimento nos últimos anos, ocorre em razão do aumento do poder aquisitivo das classes C e D, além do mercado ter amadurecido consideravelmente (ABIS, 2014).



**Quadro 13 – Consumo de sorvetes no Brasil em milhões de litros de 2003 a 2014.**

**Fonte: Adaptado de Associação Brasileira das Indústrias e do Setor de Sorvetes (2015).**

Em relação ao consumo por regiões, o interior de São Paulo se destaca nas vendas, com 24% do consumo nacional. Em seguida a capital paulista apresenta 18,1% seguida dos Estados de Minas Gerais, Espírito Santo e Rio de Janeiro (ABIS, 2007).

No Brasil, a sazonalidade do clima gera oscilações nas vendas do sorvete, o qual mantém um alto consumo durante estações como o verão, e uma considerável queda durante o inverno. Tal característica, difere de outros países mais distantes dos trópicos, cujo consumo permanece de forma mais constante durante o ano. O clima

tropical aqui existente, resulta em maiores índices de consumo no período de Setembro a Fevereiro (ABIS, 2007).

Outro fator que provém da sazonalidade do país, são as pré-concepções equivocadas em relação à composição do produto e os seus efeitos para a saúde humana. O impacto disso, são os baixos índices de consumo médio anual comparado à países que não possuem um clima tão tropical como o Brasil. Com o intuito de alterar esta realidade, o setor de gelados tem investido em novas tecnologias e parcerias com nutricionistas a fim de alterar a imagem do produto para algo saudável e nutritivo. O objetivo é incentivar o consumo durante o ano todo por meio de sorvetes à base de frutas, sojas, livres de gorduras trans, light, diet, além da versão cremosa, fonte de vitaminas, o qual ajuda no funcionamento do organismo humano (JESUS E CRUZ, 2007).

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS

Segundo Silva e Menezes (2005), a metodologia trata-se da etapa de definição do local e como a pesquisa será realizada. Nesta fase é estabelecido o tipo de pesquisa, a população, amostragem, instrumentos de coleta e a maneira que se pretende tabular e analisar os dados.

Oliveira (2011) defende a metodologia como a apresentação da forma que se pretende realizar a investigação. Segundo o autor, o pesquisador deverá definir a classificação quanto aos objetivos da pesquisa, sua natureza, escolher o objeto de estudo, elucidar a técnica de coleta e de análise de dados.

As escolhas metodológicas podem ser definidas segundo três tipos de classificações: quanto aos objetivos da pesquisa, à sua natureza e quanto à escolha do objeto de estudo. Já para as técnicas de pesquisa, pode-se utilizar instrumentos quanto à técnica de coleta de dados e quanto à análise de dados.

O Quadro 14 mostra as classificações segundo Oliveira (2011).

<b>Classificação quanto aos objetivos da pesquisa</b>	<b>Classificação quanto à natureza da pesquisa</b>	<b>Classificação quanto à escolha do objeto de estudo</b>	<b>Classificação quanto à técnica de coleta de dados</b>	<b>Classificação quanto à técnica de análise de dados</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descritiva;</li> <li>• Exploratória;</li> <li>• Explicativa;</li> <li>• Exploratório-descritiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitativa;</li> <li>• Quantitativa;</li> <li>• Qualitativa-quantitativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudo de caso único;</li> <li>• Estudo de casos múltiplos;</li> <li>• Amostragens não-probabilísticas;</li> <li>• Amostragens probabilísticas;</li> <li>• Estudo censitário.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista;</li> <li>• Questionário;</li> <li>• Observação;</li> <li>• Pesquisa documental;</li> <li>• Pesquisa bibliográfica;</li> <li>• Pesquisa;</li> <li>• Triangulação;</li> <li>• Pesquisa-ação;</li> <li>• Experimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise de conteúdo;</li> <li>• Estatística descritiva;</li> <li>• Estatística multivariada;</li> <li>• Triangulação na análise.</li> </ul>

**Quadro 14 – Classificação da metodologia científica.**  
**Fonte: Adaptado de Oliveira (2011).**

O modelo de pesquisa pode ser definido por meio das três primeiras colunas apresentadas no Quadro 14, em seguida definem-se os métodos de coleta e análise dos dados, os quais podem ser conferidos nas colunas quanto às técnicas.

### 3.1. TIPO DE PESQUISA

A pesquisa caracteriza-se como exploratória-descritiva. Segundo Marconi e Lakatos (2003) trata-se de investigações de pesquisa empírica com o intuito de formular questões ou problemas com três tipos de finalidade. A primeira é desenvolver hipóteses, seguido do aumento da familiaridade do pesquisador com um ambiente, um fato ou fenômeno, e por fim a realização posterior de uma pesquisa com maior precisão ou então modificar e clarear certos conceitos. Os dados obtidos podem ser de caráter tanto qualitativo quanto quantitativo, caberá ao autor realizar as inter-relações do fato ou ambiente observado.

Já a natureza da pesquisa, foi do tipo qualitativa. Para Oliveira (2011), na pesquisa qualitativa, os dados coletados são predominantemente descritivos, com informações pertinentes a descrições de pessoas, situações, acontecimentos, fotografias, desenhos, documentos, entre outros. De acordo com o autor, o ambiente natural caracteriza-se como fonte direta de dados, o qual supõe o contato direto do pesquisador com o ambiente e a situação que esta sendo investigada, por meio de um trabalho de campo intensivo.

Quanto ao objeto de estudo, classifica-se como estudo de caso. Para Silva e Menezes (2005), trata-se de ocasiões em que a pesquisa envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou mais determinados objetos, a fim de se permitir o seu conhecimento de forma ampla e detalhada. Ainda segundo Yin (2001), uma investigação de estudo de caso compõe-se como uma situação única, a qual haverá mais variáveis de interesses do que dados, que deverão convergir em uma análise baseada em proposições teóricas.

### 3.2. COLETA DE DADOS

Durante o processo de coleta de dados, foram utilizadas as técnicas de entrevista semiestruturada, questionário estruturado, observação, pesquisa documental e triangulação.

Marconi e Lakatos (2003) definem entrevista como a reunião entre dois indivíduos com o intuito de levantar dados a respeito de determinado assunto, abrangendo a natureza profissional. Pode ser empregado a fim de coletar dados, auxiliar em um diagnóstico ou até mesmo realizar uma investigação social.

Ainda segundo os autores, o questionário estruturado tratou-se de uma série de perguntas ordenadas, respondidas sem necessariamente a presença do pesquisador. Suas vantagens vão desde a economia na coleta de informações, até a facilidade em compilá-las, em razão da padronização das questões.

Também foi executada uma pesquisa documental a fim de analisar a situação atual da empresa, no que tange a sua capacidade de investimento. Silva e Menzes (2005) definem a pesquisa documental como a utilização das contribuições de diversos materiais, porém que ainda não receberam um tratamento analítico. A pesquisa documental geralmente se utiliza de fontes ou materiais internos à organização, dentre os mais utilizados estão os documentos institucionais, pessoais, materiais elaborados para fins de divulgação, documentos jurídicos e registros estatísticos (GIL, 2010).

Para que as análises corroborem no mesmo fato, a triangulação das informações foi utilizada. Yin (2001), cita que o método de triangulação fundamenta-se na lógica de utilização de várias fontes de evidência, permitindo que o pesquisador utilize-se de uma ampla diversidade de questões comportamentais, históricas e de atitudes, com a vantagem de desenvolver linhas convergentes de investigação.

Desta forma, a primeira etapa foi realizada por meio da aplicação do questionário elaborado pela Global Franchise (ANEXO A), preenchida por intermédio do proprietário da empresa.

A segunda etapa, tratou-se da entrevista, observação e pesquisa documental, com o intuito de recolher dados mais concretos para uma análise de franqueabilidade fundamentada. Os tópicos avaliados foram amparados por meio do modelo elaborado por Benko, seguindo as indagações levantadas pelo autor, cuja entrevista pode ser encontrada no APÊNDICE A.

### 3.3. ANÁLISE DE DADOS

Com base na coleta dos dados, foi desenvolvido a análise segundo critérios estipulados pelos autores na avaliação de franqueabilidade, com a finalidade de verificar os pontos atendidos ou não pela empresa, para que a adesão ao sistema de franquias seja viável. Desta forma, o tipo de análise efetuado foi de conteúdo.

### 3.4. ETAPAS DA PESQUISA

A pesquisa foi executada por meio das etapas a seguir:

- a) Aplicação do questionário elaborado pela Global Franchise;
- b) Realização da entrevista semiestruturada – entrevista com o empresário, com o objetivo de coletar as informações iniciais relativas à pesquisa;
- c) Pesquisa documental - documentos relativos à situação da atual da empresa;
- d) Observação da rotina, procedimentos e decisões da empresa.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1. ESTUDO DE CASO: A EMPRESA

Para iniciar o estudo e análise dos dados, inicialmente é necessário conhecer a empresa e suas características principais. Segundo Mauro (2007), a empresa deve realizar uma avaliação do seu negócio previamente antes de pensar em adotar o *franchising* como estratégia de crescimento, ou qualquer outra alternativa de canal de distribuição.

Fundada no ano de 2002 na cidade de Curitiba, o empreendimento chegou com a proposta de trazer os legítimos sorvetes artesanais italianos. Com grande parte da matéria-prima e maquinários importados do país originário, a ideia inicial era fabricar sorvetes com um padrão de qualidade superior aos até então encontrados no Brasil. Como prova disso, a empresa ganhou desde sua fundação, onze vezes o prêmio de melhor sorvete de Curitiba pela revista *Veja Comer e Beber* (Freddo, 2015).

O início do empreendimento no norte paranaense ocorreu com uma proposta feita ao sócio fundador da empresa, com o intuito de expandir e trazer o negócio para a região. A empresa conta com oito lojas no município de origem e, quatro estabelecimentos em territórios distintos.

Seu ramo de atuação confere desde a produção, transformação e comercialização dos sorvetes italianos, além de um total de 20 funcionários operando na região do estudo.

Questionado a respeito do planejamento estratégico da empresa, o sócio-proprietário afirmou que o negócio ainda não utiliza a ferramenta para seu gerenciamento. O que pode-se concluir que os objetivos da empresa, não estão alinhados entre todos os colaboradores que ali trabalham.

<b>Negócio de estudos</b>	
Missão: Proporcionar aos nossos clientes uma experiência de consumo completamente prazerosa e confiável no segmento de sorveteria e cafeteria.	
Ano de fundação: 2002	Quantidade de lojas: 4
Investimento inicial: R\$ 500 mil	Faturamento médio mensal: R\$ 120 mil

**Quadro 15 – Informações do negócio estudado.**  
**Fonte: Elaborado pelo autor.**

#### 4.2. ANÁLISE DE FRANQUEABILIDADE SEGUNDO A GLOBAL FRANCHISE

A primeira análise de franqueabilidade foi realizada seguindo o questionário elaborado pela Global Franchise, o qual pode ser encontrado por meio do ANEXO A. Conforme citado anteriormente, o teste é composto de três seções, a primeira, a qual avalia variáveis de decisão na escolha do *franchising* como canal de distribuição. A parte b, cuja análise refere-se sobre o negócio e seu posicionamento perante o mercado, e por fim a parte c, a qual avalia o canal de distribuição do empreendimento.

Tabela 2 – Questionário aplicado (continua)

	<b>Pergunta</b>	<b>Resposta</b>	<b>Pontuação</b>
Condição preliminar	Sua empresa tem condições de ampliar suas vendas?	Sim	-
	Sua empresa está precisando de um canal exclusivo para colocar seu próprio produto encalhado no estoque, ou as sobras?	Não	-
	Seu negócio pode ficar obsoleto rápido?	Não	-
	Seu negócio tem importações significativas, subsídios governamentais ou outras variáveis fora de seu controle e vitais para a sua sobrevivência?	Não	-
Avaliação do negócio	Tempo de atuação da sua empresa no mercado	Mais de 10 anos	15
	Posição da sua empresa em relação aos concorrentes	É a líder de mercado	20
	Os resultados reais da sua empresa nos últimos 5 anos	Pelo menos 3 anos de lucros nos últimos 5 anos	8

		(conclusão)	
	<b>Pergunta</b>	<b>Resposta</b>	<b>Pontuação</b>
	Vantagens competitivas em relação aos concorrentes	Produto melhor	8
	Como está estruturada a sua empresa?	As decisões da empresa estão nas mãos do dono	0
	Sua empresa tem como filosofia	Ser cautelosa, conservadora	0
	Qual a dependência da sua empresa com relação a uma pessoa em específico?	Não possui nenhuma dependência desse tipo	20
	Quais os recursos disponíveis para investir numa nova estratégia de crescimento?	Não tem recursos para investir	0
	Sazonalidade do seu negócio	Tem de 3 a 6 meses fortes de vendas	7,5
Avaliação do canal de distribuição	Unidade exclusiva de distribuição	Atua há mais de 3 anos no mercado	15
	Resultados da unidade exclusiva de distribuição nos últimos 3 anos	Lucro líquido (após IR) nos últimos 3 anos	16
	Investimento necessário para implantar uma unidade de distribuição	Acima de R\$ 250.000,00	7,5
	Ponto comercial para a unidade de distribuição	Ponto de tráfego intenso de pedestres	0
	A operação da unidade de distribuição	Não é complexa (menos de 1 mês de treinamento)	10
	Sua empresa tem tido consultas de pessoas que querem ter unidade de distribuição como a sua exclusiva?	Mais de 50 consultas	10
	Qual o mercado para abertura dessas unidades?	Posso prever menos de 30 unidades	0
	Como os outros canais de distribuição veem essa ideia de canal exclusivo?	Como uma oportunidade, participando do projeto	16
<b>Total</b>			<b>153</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.2.1 Variáveis de decisão

No primeiro momento da avaliação do potencial do negócio em adotar o *franchising* como canal de distribuição, foram analisadas variáveis inerentes à condição preliminar do empreendimento para a continuidade do diagnóstico. Segundo Mauro (2007), trata-se de condições essenciais que devem ser verificadas antes de dar sequência na análise do negócio e do seu canal de distribuição.

Primeiramente, o empresário deve realizar uma análise da maturidade quanto às suas condições de ampliar as vendas, sem especificar em um primeiro momento se a avaliação trata-se de sua capacidade financeira, de operação ou gestão do negócio. Segundo o proprietário, a empresa concerne de condições para ampliar suas vendas, facilitando a adoção do *franchising*.

Em relação à adesão de um canal exclusivo para estoque de produtos encalhados, o modelo de negócio trabalha com produtos que são fabricados e consumidos em no máximo uma semana, em razão da filosofia da empresa em manter um padrão de qualidade. Tal prática, inviabiliza o estoque de produtos acabados, portanto, não acarretando em sobras ou perdas.

Outro ponto segundo Mauro (2007) a se verificar no potencial do negócio, refere-se à capacidade do produto ofertado em manter-se no mercado. Para o autor, negócios que podem ficar rapidamente obsoletos, não devem pensar em franquear. Em relação à empresa, apesar de apresentar sazonalidades quanto aos períodos de vendas, seu segmento tem obtido um crescente consumo ao longo dos anos, em razão da maturidade do seu mercado no país. Este dado pode ser conferido através do Quadro 13, visto anteriormente.

No que diz respeito às variáveis fora do controle do negócio e vitais a sua sobrevivência, segundo o empresário, o empreendimento não possui nenhum tipo de subsídios governamentais ou outros fatores que podem vir a implicar ou prejudicar o funcionamento do negócio.

#### 4.2.2 Avaliação da empresa/negócio

A atuação do empresário no mercado de sorvetes iniciou no ano de 2002, somando mais de 10 anos de experiência. Fato este que evidencia um alto grau de conhecimento sobre toda a operação do negócio e maturidade. Além disso, pode-se afirmar que a empresa superou o índice apontado por Mauro (2007) de empresas que não sobrevivem mais do que dois (60%) ou cinco (80%) anos.

Ao se tratar da posição de mercado, e das vantagens competitivas em relação aos concorrentes, o empresário afirma que a empresa é a líder no seu segmento de

atuação, em razão de apresentar um produto com qualidade superior em comparação aos negócios com produtos similares e também pelo seu pioneirismo.

No gerenciamento da empresa verificou-se, quanto a sua filosofia, que as ações tomadas partem sempre das decisões do dono, não há portanto, diretores distribuídos por áreas dentro da gestão do negócio. Todas as deliberações partem sempre do empreendedor. Além disso, por se caracterizar como uma administração centralizada, sua atuação se dá de maneira cautelosa e conservadora diante o mercado. Tais fatores dificultam a adoção do *franchising*, pois segundo o que foi citado por Kotler (2005), a escolha de um canal de marketing resulta na descentralização de parte do trabalho de vendas do fabricante, os quais ficariam nas mãos de um terceiro.

Paralelo a esta situação desfavorável à adoção do *franchising* como canal de distribuição, estão as questões referentes à sazonalidade do negócio e os resultados financeiros da empresa nos últimos cinco anos. Por tratar-se de um produto tipicamente consumido no verão, as vendas apresentam períodos fortes de vendas somente de 3 a 6 meses do ano, permanecendo durante meio ano com baixa rentabilidade. Somado a isso, a empresa apresentou margem de lucratividade de aproximadamente três anos, nos últimos cinco anos, segundo o proprietário. O que resultaria em uma situação complicada em um sistema de franquias, pois, o futuro franqueado além das despesas operacionais, teria que arcar com *royalties* e taxas a serem pagas ao franqueador.

#### 4.2.3 Análise dos canais de distribuição

Na terceira e última etapa da análise de franqueabilidade, segundo a Global Franchise, são levantadas questões referentes às unidades exclusivas de distribuição do negócio. Neste caso, trata-se das filiais em operação, as quais levam o produto final ao consumidor, desde a fabricação ao ponto de venda. Conforme citado por Mauro (2007), pode ser representado pelos distribuidores, varejistas, atacadistas, entre outros, denominados intermediários.

Na avaliação do tempo de atividade das unidades exclusivas de distribuição, foi verificado que a empresa utiliza-se de lojas físicas, localizadas em *shopping centers* e pontos de grande movimentação. Desde sua fundação, o negócio sempre

buscou abrir filiais em pontos estratégicos com tráfego intenso de pedestres, cuja prática tem funcionado há mais de dez anos, o que por um lado torna a abertura de novos estabelecimentos em alguns casos onerosa, por outro mantém a sustentação do negócio.

Ao analisar o investimento necessário para abertura de novas unidades, verifica-se através do questionário realizado com o empresário, e da pesquisa elaborada dos concorrentes, que o valor pode passar facilmente os R\$ 250.000,00. Tal valor, justifica-se em razão do alto valor agregado dos maquinários e do investimento na estrutura afim de manter o padrão quanto à identidade visual do negócio, o que por sua vez pode restringir a adesão de novos franqueados.

#### 4.2.4 Avaliação dos resultados

Conforme analisado, existem pontos que favorecem a franqueabilidade do empreendimento, como o posicionamento de líder do mercado em razão da região não apresentar concorrentes diretos. Também podemos inferir a alta experiência adquirida da empresa no ramo de gelados por atuar neste mercado há mais de dez anos, o que justifica o reconhecimento da marca e a alta procura por aqueles que possuem a intenção de adquirir um canal de distribuição exclusivo do negócio. Além disso, a facilidade de operação do empreendimento facilitaria o empacotamento do *know-how* e padronização do mesmo em manuais para a formatação de uma franquia.

No entanto, existem inúmeros pontos que segundo o resultado obtido, não inviabilizam a franqueabilidade, mas necessitam ser trabalhados a fim de adquirir um estado de maturidade. Pode-se citar o gerenciamento do negócio centralizado apenas nas mãos do dono, o que dificultaria a distribuição de responsabilidades na gestão por terceiros. O caráter conservador do negócio também poderia inviabilizar a expansão por meio do *franchising*, pois ao atingir novos mercados, a empresa teria que investir constantemente na inovação de seus produtos em virtude do conseqüente aumento da concorrência.

Observados tais pontos extraídos do modelo de questionário sugerido pela Global Franchise, foi calculado a pontuação segundo critérios propostos pelos próprios autores. De acordo com a tabela de avaliação contida no ANEXO A, a

empresa possui pontos favoráveis ao seu potencial de franqueabilidade, no entanto ainda precisa atuar no negócio e no sistema antes de planejar em adotar novos meios de canais de distribuição.

#### 4.3. ANÁLISE DE FRANQUEABILIDADE SEGUNDO BENKO

Para a realização do diagnóstico de franqueabilidade segundo Benko (2004), foi realizado uma entrevista semiestruturada com o sócio-proprietário da empresa, com o objetivo de adquirir informações no tocante ao ambiente interno, externo e clientes. A entrevista contou com dez questionamentos, baseado na teoria proposta pelo autor, a qual pode ser encontrada no APÊNDICE A juntamente com as respostas.

##### 4.3.1 A satisfação dos clientes e o grau de credibilidade

Na identificação da satisfação dos clientes, dois critérios foram analisados: a qualidade dos serviços oferecidos e a satisfação do consumidor quanto aos bens comercializados pelo negócio. Durante a visita aos estabelecimentos, verificou-se que a empresa possui alguns cuidados a fim de prestar um melhor atendimento ao cliente, como disponibilidade de estacionamento, ambientes climatizados, limpos e arejados e treinamento de funcionários com o intuito de prestar um melhor atendimento e satisfação aos consumidores. Conforme o proprietário, o cliente está bastante fidelizado, pois nota-se o retorno após experiência com o produto, o que condiz com um ótimo grau de experiência oferecido pelo negócio. Além disso, a empresa aposta na imagem que deseja passar aos consumidores, investindo nos seus pontos de venda e na identidade visual, por meio de propagandas publicitárias e participação em diversos eventos. Portanto, na satisfação, é notado que o negócio possui boas características que favorecem a utilização do *franchising*, no entanto alguns pontos ainda podem ser melhorados como a realização de pesquisas de satisfação, com o objetivo de conhecer melhor seus clientes.

O critério de credibilidade do negócio segundo Benko (2004), deve ser avaliado através de dados como a quantidade de lojas, o tempo de operação, a publicidade e premiações ou reconhecimentos adquiridos durante sua atuação. A empresa está no mercado desde 2002, e segundo o sócio-proprietário é pioneira a oferecer o conceito de sorvetes italianos com qualidade superior no mercado na região de atuação. Além disso, somando todas as unidades, o negócio possui doze unidades próprias, o que resulta em quase uma unidade aberta por ano desde sua fundação. O grau de credibilidade da empresa pode ser comprovada também por meio de suas premiações, de acordo com a Revista Veja Comer & Beber (Freddo, 2015), o produto foi considerado por onze vezes como o melhor sorvete do município de Curitiba. O que podemos concluir que por meio destes pacotes de bens de crenças e experiências, o sistema de franquias é altamente sugerido.

	Variáveis	Dificulta					Facilita
		1	2	3	4	5	6
Clientes	Satisfação dos clientes atuais				⊗		
	Grau de credibilidade exigido (bens de experiência de crenças)					⊗	

**Quadro 16 – Resumo da análise quanto aos clientes.**  
**Fonte: Adaptado de Benko (2004).**

#### 4.3.2 O ambiente interno e a franqueabilidade

O ambiente interno engloba as variáveis que dependem exclusivamente das ações tomadas pela empresa ao longo de sua operação. É o segundo tópico, o qual deve ser abordado a forma com que o negócio é operado, a capacidade de investimento e o nível de gerenciamento atual da empresa.

Segundo o sócio-proprietário, a operação do negócio é simples, não exigindo cursos específicos para sua execução e cujos conhecimentos podem ser repassados com menos de um mês de treinamento. Tal variável, mencionada anteriormente por Hoover (2003), afirma que no setor de alimentação, pode-se relacionar fortemente o grau de conhecimento específico exigido para operar uma unidade com o potencial

de franqueabilidade. Ou seja, a facilidade de transferência do *know-how* a fim de efetuar as atividades do negócio, favorecem a adoção do *franchising*, cujo setor é caracterizado por uma alta rotatividade.

Questionado a respeito da especificidade dos equipamentos utilizados na operação do negócio, o empresário afirmou que é possível que os maquinários sejam reaproveitados, caso o franqueado resolva sair do sistema de franquias. No entanto, ele também cita que na formatação ideal para o *franchising*, o franqueado não conseguiria produzir as fórmulas iniciais dos produtos na loja, pois o mesmo receberia o produto semiacabado, o qual seria produzido e distribuído pelo proprietário. Além disso, a exclusividade adquirida com alguns fornecedores, também dificultariam a saída do franqueado da rede.

Em termos de capital, a empresa aponta como incerto sua capacidade e interesse em investir nos próximos anos na formatação do negócio, com o intuito de tornar-se uma franquia. O que inviabilizaria a adoção do *franchising*, pois apesar do investimento ser inferior comparado à outros modelos de expansão, ele não é zero.

Na variável gerenciamento do negócio, todas as decisões quanto a gestão das unidades concentram nas mãos do sócio-proprietário. Somado a isto, a empresa possui um sistema de gerenciamento para controle do fluxo de suprimentos que transitam da fábrica para as lojas, no entanto, segundo relato do proprietário, tal sistema não é utilizado. Para as atividades operacionais, os procedimentos de confecção dos produtos são as únicas funções que possuem manuais registrados em Procedimentos Operacionais Padrão (POP). Demais atividades como limpeza, operação do caixa, atendimento e diversas outras não encontram-se padronizadas tampouco registradas para consulta e treinamento. O que podemos notar, é que na variável gerenciamento, o negócio ainda necessita tomar medidas a fim de amadurecer seu sistema de gestão.

	Variáveis	Dificulta					Facilita
		1	2	3	4	5	6
Ambiente Interno	Operação do negócio					⊗	
	Fontes de financiamento		⊗				
	Gerenciamento do negócio		⊗				

**Quadro 17 – Resumo da análise do ambiente interno.**  
**Fonte: Adaptado de Benko (2004).**

#### 4.3.3 O ambiente externo e a franqueabilidade

No ambiente externo foram analisados os principais concorrentes diretos da empresa, posteriormente levantados dados relativos ao mercado de atuação do ramo alimentício do empreendimento, os fornecedores e a facilidade de acesso aos insumos necessários à operação do negócio e por fim, os aspectos legais que possam barrar o exercício da atividade.

Com a experiência de atuação do negócio e o pioneirismo no ramo de Gelaterias, o empreendimento se coloca à frente dos seus concorrentes, pois, as chances de modelar o próprio consumidor são maiores. O conceito do negócio adotado pelo empreendimento restringe-se aos *shopping centers* e grandes centros em razão do alto valor agregado ao produto e seu nicho de mercado.

Ao se tratar de empreendimentos no mesmo ramo alimentício, foi possível identificar três redes que operam no mercado brasileiro com operações muito semelhantes com a empresa estudada: a Gelateria Bacio de Latte, a Freddo Argentina e a Cuordicrema, as quais foram caracterizadas nos Quadros 18, 19 e 20.

<b>Bacio di Latte</b>	
Sobre: A sorveteria Bacio di Latte teve sua fundação no ano de 2011 por dois empresários estrangeiros, que viram no Brasil uma oportunidade de abrir uma sorveteria com um padrão de qualidade acima da média a preços acessíveis. O negócio atende mais de 20 mil clientes por mês, possui uma cartela de 35 sabores disponíveis, com um preço médio por produto de R\$ 10, e uma produção com 80% da matéria prima importada.	
Ano de fundação: 2011	Quantidade de lojas: 19
Investimento inicial: R\$ 450 mil	Tempo de retorno:

**Quadro 18 – Informações Bacio di Latte.**  
Fonte: EXAME (2015).

<b>Freddo Argentina</b>	
Sobre: A sorveteria Freddo Argentina foi fundada na cidade de Buenos Aires no ano de 1969. Iniciou o seu processo de franquia no ano de 2005, e hoje conta com mais de 150 lojas espalhadas no mundo. Seu cardápio inclui mais de 38 sabores disponíveis. Os sorvetes são a base de doce de leite, carro chefe do negócio.	
Ano de fundação: 1969	Quantidade de lojas: 47

Capital de giro: 0	Tempo de retorno: 18 a 24 meses
Investimento inicial: R\$ 400 mil	Faturamento médio mensal: R\$ 100 mil

**Quadro 19 – Informações Freddo Argentina.**

Fonte: Portal do Franchising (2015).

<b>Cuordicrema</b>	
Sobre: Criado em 2012 por um italiano e uma brasileira, a Cuordicrema nasceu com o objetivo de ser uma franquia, no entanto, tal plano não foi posto imediatamente em prática. Primeiramente, seis lojas próprias foram criadas na grande São Paulo, e com o sucesso do negócio os empresários decidiram franquear. A Cuordicrema funciona com unidades fixas (lojas de rua, quiosques e lojas de shopping) e unidades móveis (kombis e carrinhos). A franquia possui mais de 100 sabores diferentes, com preço médio de R\$ 13. Seus produtos não utilizam creme de leite e nem emulsionantes, o que faz com que os produtos não tenham gordura, com a proposta de produzir o mesmo sorvete feito na Itália.	
Ano de fundação: 2012	Quantidade de lojas: 7
Capital de giro: R\$ 45 até R\$ 60 mil	Tempo de retorno: 24 a 30 meses
Investimento inicial: R\$ 610 mil para loja de rua e R\$ 170 mil para o carrinho	Faturamento médio mensal: R\$ 150 mil

**Quadro 20 – Informações Cuordicrema.**

Fonte: Sua Franquia (2015).

Apesar do produto oferecido pelas empresas apresentadas terem um padrão de qualidade superior aos sorvetes convencionais, assim como o negócio estudado, outras redes do ramo com fabricação mais simples, também podem ser consideradas concorrentes.

Portanto, com o surgimento crescente de novas redes em razão do amadurecimento do mercado brasileiro em relação ao consumo do sorvete, a variável concorrentes apresenta uma realidade não muito otimista para a adoção do *franchising*.

Segundo a Associação Brasileira das Indústrias e do Setor de Sorvetes (ABIS, 2014) de 2003 a 2013, o consumo de sorvetes no Brasil passou de 685 milhões de litros para 1,244 bilhão de litros, o que representa um crescimento de 86%. Apesar de não ter um dado específico para sorvetes artesanais, o mercado de sorvetes de qualidade também estão contribuindo com esta expansão, favorecendo a atuação neste mercado.

Além disso, mesmo em um momento de expansão, o mercado brasileiro possui baixa representatividade em dados relativos ao consumo, o que indica um alto

potencial de crescimento ainda a ser atingido para os próximos anos. Um dos motivos para esse baixo consumo deve-se à cultura local associar o consumo do sorvete somente para épocas quentes como o verão.

Um dos maiores desafios para o mercado de sorvetes deve-se à sazonalidade, a qual provoca picos no verão, chegando a triplicar as vendas, por outro lado obtém considerável queda no inverno.

No tópico fornecedor, foram analisados dois aspectos: a facilidade de aquisição dos maquinários para a construção de uma nova unidade do negócio, e das matérias primas para a elaboração dos produtos durante o período de operação. Para a fabricação são utilizados equipamentos italianos na produção, os quais são importados da Itália por meio de representantes no Brasil, fator que julgamos não interferir negativamente na franqueabilidade, pois não foram identificados dificuldades ou empecilhos. Já na obtenção das matérias primas para a concepção dos produtos, muitos ingredientes, segundo o sócio-proprietário, são importados diretamente da Itália, o que pode influenciar na variação do valor final do produto e na disponibilidade com o aumento da demanda, em razão do crescimento em escala proporcionado pelo *franchising*. Portanto, esta dependência direta de matéria prima importada, caracteriza-se como um fator que dificulta o potencial de franqueabilidade do negócio.

Em termos de restrições governamentais, não foram identificadas barreiras que possam vir a prejudicar o exercício do negócio ao formatar-se como franquia. Todos as exigências legais e específicas necessárias para o funcionamento da empresa, segundo o empresário, estão devidamente regulamentadas. Isto posto, o que deve-se observar aqui são as exigências quanto a abertura de novas unidades e legislações específicas referente ao sistema de franquias, como o atendimento à Lei do Franchising. Porém, como trata-se de um aspecto a ser avaliado posteriormente à análise de franqueabilidade, o assunto não deverá ser aprofundado.

	Variáveis	Dificulta					Facilita
		1	2	3	4	5	6
Ambiente Externo	Concorrentes		⊗				
	Mercado					⊗	
	Fornecedor			⊗			
	Ambiente Político					⊗	

**Quadro 21 – Resumo da análise do ambiente externo.**  
**Fonte: Adaptado de Benko (2004).**

#### 4.3.4 O diagnóstico de franqueabilidade

Na avaliação do diagnóstico, foi observado que alguns fatores favorecem a adoção do sistema de franquias, no entanto outros ainda precisam ser trabalhados com a finalidade de adquirir um maior grau de maturidade. Com o objetivo de visualizar os dados com maior facilidade e permitir uma comparação entre os mesmos, é apresentado o Quadro 22 com as escalas de 1 a 6, subdivididas entre as análises relativas aos clientes, ao ambiente interno e externo.

	Variáveis	Dificulta						Facilita	
		1	2	3	4	5	6		
Clientes	Satisfação dos clientes atuais				⊗				
	Grau de credibilidade exigido (bens de experiência de crenças)					⊗			
Ambiente Interno	Operação do negócio					⊗			
	Fontes de financiamento		⊗						
	Gerenciamento do negócio		⊗						
Ambiente Externo	Concorrentes		⊗						
	Mercado					⊗			
	Fornecedor			⊗					
	Ambiente Político						⊗		

**Quadro 22 – Resultado da análise de franqueabilidade segundo Benko.**

**Fonte: Adaptado de Benko (2004).**

No tópico Clientes, verificou-se que a empresa toma medidas que valorizam a qualidade dos serviços prestados, no entanto não desenvolve pesquisas com o objetivo de obter informações a respeito de seus clientes, necessárias a formatação do sistema de franquias. Quanto ao grau de credibilidade, a empresa atende a um bom grau, conferindo uma marca com bom reconhecimento, o que favorece a aceitação e futuras inserções do produto no mercado.

No grupo referente ao ambiente interno, foram identificados os maiores fatores que desfavorecem a adoção do *franchising*. Em fontes de financiamento, a empresa não dispõe de capital para investimento em um sistema mais efetivo de gerenciamento, no entanto, há uma grande procura de outras pessoas interessadas em adquirir uma franquia da marca. No quesito gerenciamento do negócio, verificou que a gestão do negócio é bastante centralizada em apenas uma pessoa, o que desfavorece a adoção do *franchising*, visto que a terceirização de inúmeras operações, é um fator muito característico deste sistema. Já na operação do negócio, a facilidade no exercício das atividades, assim como as vantagens do franqueado em continuar na rede, estimulam a formatação da rede em franquia.

No tocante ao ambiente externo, o estímulo à adoção do *franchising* ocorre de maneira moderada. O aumento de concorrentes nos últimos anos, tem desfavorecido a expansão do negócio para algumas regiões com outras marcas já consolidadas. O mercado, por outro lado, vem sempre apresentando números positivos relativos ao consumo de venda de sorvetes no Brasil, ou seja, trata-se de um comércio passível de ser moldado e explorado. Em fornecedores, grande parte da matéria prima pode ser adquirida no varejo, no entanto, por tratar-se de um produto de qualidade superior com utilização de técnicas e insumos de seu país de origem, a quantidade de matéria prima importada ainda é relativamente considerável, visto que o crescimento em escala do sistema de franquias, poderia prejudicar a operação do negócio. Por fim, o sub-tópico ambiente político favorece a adoção do *franchising* por parte da empresa, posto que não foram identificados fatores que possam vir a dificultar a atividade exercida.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sistema de franquias é um modelo atual de expansão de negócios, cujo método quando bem adotado, garante crescimento exponencial do negócio em razão do progresso em escala. Seja ele em termos financeiros, industriais ou participação de mercado. Trata-se de uma estratégia de crescimento com base na transferência de *know-how* e tecnologia, a partir de um empreendimento na maioria das vezes já consolidado.

No entanto, para que o negócio possa adotar tal modelo, é necessário que o mesmo possua requisitos mínimos, imprescindíveis para um bom gerenciamento do sistema. Tais requisitos são apontados por alguns autores, os quais desenvolveram diagnósticos de franqueabilidade, com o intuito de apontar se o empreendimento possui potencial a fim de adentrar ao *franchising*, ou se o mesmo ainda necessita amadurecer alguns aspectos apontados pelos autores.

Desta forma, o objetivo deste estudo foi reunir referências bibliográficas, com a finalidade de realizar um diagnóstico a ser aplicado em uma empresa do ramo de sorvetes, com o intuito de fornecer uma deliberação final quanto a seu potencial, e apontar os pontos os quais ainda precisam ser amadurecidos.

Durante a pesquisa, foram identificados três autores, os quais apontaram aspectos mínimos exigidos para que um negócio iniciasse seu processo de formatação para o sistema de franquias. Mauro (2007) e Benko (2004), propuseram modelos aplicáveis no formato de questionário e entrevista, respectivamente. Já Nani *et al* (2006), apenas aponta cinco fatores os quais o empreendimento deva atender para considerar-se franqueável.

Para a aplicabilidade dos métodos, foram utilizados o modelo de questionário proposto por Mauro (2007), o qual assimila o diagnóstico de franqueabilidade por meio de um sistema de pontuação e, a tabela de análise submetida por Benko (2004), cujas informações para seu preenchimento foram coletadas por intermédio de uma entrevista semiestruturada com o sócio-proprietário da empresa em estudo.

Após a aplicação das ferramentas, verificou-se que o negócio possui pontos que favorecem a adoção do *franchising*, e outros que necessitam ser amadurecidos. Quanto ao produto e atendimento às necessidades dos clientes, percebe-se que o ganho de experiência ao longo dos anos de atuação do negócio, resultou em um

produto maduro capaz de fidelizar os consumidores e seu processo produtivo ser facilmente empacotado e reproduzido. Além disso, o crescimento do mercado no ramo de sorvetes vem favorecendo a expansão para novos negócios, principalmente para consumidores que exigem um produto de maior qualidade.

Contudo, os maiores aspectos elucidados, que desfavorecem ou precisam ser amadurecidos pela empresa para a adoção do sistema de franquias, diz respeito ao ambiente interno. A centralização da gestão do negócio dificultaria a replicação das unidades, as quais seriam gerenciadas pela franqueadora, no entanto operadas por terceiros. Somado a isto, a empresa dispõe de capital para investimento na formatação para o *franchising*, o qual requer um custo de investimento inferior à expansão por meio de filiais, entretanto não caracteriza-se como investimento nulo.

Outros fatores como a grande sazonalidade do negócio, o surgimento de concorrentes nos últimos anos e a necessidade de importação de matérias primas, também desfavorecem o potencial do negócio para adoção do sistema, mas devem ser vistos como fatores a serem trabalhados e amadurecidos, para que atinjam um grau de maturidade a favor do empreendimento.

Portanto, pode-se notar que em ambos os métodos, apesar de apresentarem formas de aplicação e apontamentos diferenciados, sugerem que o negócio apresenta mais aspectos que favorecem a adesão ao *franchising* e que a empresa possui potencial para a franqueabilidade. Nota-se que ambas ferramentas propiciaram resultados próximos, Mauro (2007) com 153 pontos, ou seja, mais próximo à pontuação ideal para a franqueabilidade, e Benko (2004) com média 4, indicando mais estímulo à aplicação do *franchising*. Contudo, deve-se observar que é necessário o negócio, primeiramente, trabalhar nos pontos negativos para que os mesmos atinjam um patamar de maturidade antes que se inicie o processo de formatação para o sistema de franquias.

## REFERÊNCIAS

- ABF. **Associação Brasileira de Franchising**. Disponível em: < <http://www.portaldofranchising.com.br/> >. Acesso em 28 mar. 2015, 21:36.
- ABIS. **Associação Brasileira das Indústrias e do Setor de Sorvetes**. Disponível em: < <http://www.abis.com.br/> >. Acesso em 03 mai. 2015, 19:33.
- AMBONI, Patrícia K. R. **Comparação entre franquia e negócio independente face ao risco do negócio**. 2005. 46 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Departamento de Ciências Contábeis do Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.
- ANVISA. **Agência Nacional de Vigilância Sanitária**. Disponível em: < <http://portal.anvisa.gov.br/wps/portal/anvisa/anvisa/home> >. Acesso em 10 mai. 2015, 21:56.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BENKO, Fernando de S. **Elaboração de um modelo de análise de franqueabilidade de empreendimentos no ramo de alimentação**. 2004. 177 f. Trabalho de Conclusão de Estágio Supervisionado (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- CHERTO, Marcelo R. **Franchising: revolução no marketing**. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.
- EXAME. **Fugindo da crise, europeus brilham com sorveteria Bacio di Latte em SP**. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/para-fugir-da-crise-europeus-abrem-sorveteria-bacio-di-latte-em-sp> >. Acesso em 28 out. 2015, 19:56.
- FREDDO. **Freddo Gelateria**. Disponível em: < <http://www.freddogelateria.com.br/> >. Acesso em 19 out. 2015, 10:59.
- GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GOUVÊA, Maria A.; OKAZAKI, Andréa. **A prática do franchising: conceituação e evolução – o caso de empresas franqueadoras no ramo alimentício**. 1999. 22 f. In: IV SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 1999, São Paulo. Disponível em: < [http://www.ead.fea.usp.br/Semead/4semead/artigos/Adm\\_geral/Gouvea\\_e\\_Okazaki.PDF](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/4semead/artigos/Adm_geral/Gouvea_e_Okazaki.PDF) >. Acesso em 06 abr. 2015, 19:18.
- GUETTA, Alain *et al.* **Franchising: aprenda com os especialistas = Franchising: learn from the experts**. 1. ed. bilíngue. Rio de Janeiro: ABF-Rio, 2013.

HOOVER, Vera L.; KETCHEN, David J.; COMBS, James G. **Why restaurants firms franchise: an analysis of two possible explanations**. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 2003.

IBGE, **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: < <http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/tabela/protabl.asp?c=21&z=p&o=30&i=P> >. Acesso em 29 mai. 2015, 11:37.

IFA. **International Franchise Association**. Disponível em: < <http://www.franchise.org/> >. Acesso em 29 mar. 2015, 19:31.

INFOMONEY. **Modelos de Franquias**. Disponível em: < <http://www.infomoney.com.br/educacao/guias/noticia/256932/modelo-franquias> >. Acesso em 05 mai. 2015, 23:12.

INGRISANO, John. **Competitive advantage 101**. Disponível em: < <http://www.thefreestyleentrepreneur.com/marketing/competitive-advantage-101/> >. Acesso em 01 mai. 2015, 16:22.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MAURO, Paulo C. **Guia do franqueador: como desenvolver marcas mundiais**. 4. ed. São Paulo: Nobel, 2006.

MEILER, Wilson M. **O franchising passado a limpo: uma experiência empresarial: uma lição prática de marketing**. Curitiba: Posigraf, 1992.

NANNI, Henrique C.; SILVA, Adriano M. da.; AKABANE, Getúlio K. **A busca de um modelo para análise de franqueabilidade de negócios**. 2006. 11 f. In: XIII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2006, Bauru. Disponível em: < [http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/296.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/296.pdf) >. Acesso em: 20 abr. 2015, 22:40.

OLIVEIRA, Maxwell F. de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**. Catalão: UFG, 2011.

PEREIRA, Thiago G. **Processo de formatação de uma empresa para tornar-se franqueadora: um estudo de caso na Ice By Nice**. 2011. 168 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2011.

PORTAL DO FRANCHISING. **Franquia Freddo Argentina**. Disponível em: < <http://www.portaldofranchising.com.br/franquia-freddo-sorvetes> > Acesso em 28 out. 2015, 20:36.

RIBAS, João. **Confidencial: por dentro de uma franquia**. Caxias do Sul: Maneco, 2006.

RIBEIRO, Adir *et al.* **Gestão estratégica do franchising: como construir redes de franquias de sucesso**. 2. ed. São Paulo: DVS Editora, 2013.

SCHENEIDER, Alexandre A *et al.* **Franchising: da prática à teoria**. São Paulo: Maltese, 1991.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/> >. Acesso em 06 mai. 2015, 15:46.

SILVA, Edna L. da.; MENEZES, Eстера M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, Rodrigo B. **O conceito de consumidor e fornecedor bancários**. Revista Scientia Iuris. Londrina, v. 17, n. 2, p. 420, dez. 2013. Disponível em: < <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/iuris/index> >. Acesso em 29 mai. 2015, 12:10.

SOLER, Marcia P.; VEIGA, Pricila G. **Sorvetes**. Campinas: ITAL/CIAL, 2001.

SUAFRANQUIA. **Franquia Cuordicrema**. Disponível em: < <http://www.suafranquia.com/franquias/alimentacao/sorvetes/franquia-cuordicrema/> >. Acesso em 28 out. 2015, 20:54.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## ANEXOS

### ANEXO A – Modelo de análise de franqueabilidade segundo a Global Franchise

#### Parte A – Variáveis de decisão

- 1) Sua empresa tem condição de ampliar suas vendas?  
 Sim **X**  
 Não (\*)
  
- 2) Sua empresa está precisando de um canal exclusivo para colocar seu próprio produto encalhado no estoque, ou as sobras?  
 Sim (\*)  
 Não **X**
  
- 3) Seu negócio pode ficar obsoleto rápido (negócio de moda)?  
 Sim (\*)  
 Não **X**
  
- 4) Seu negócio tem importações significativas, subsídios governamentais ou outras variáveis fora de seu controle e vitais para a sua sobrevivência?  
 Sim (\*)  
 Não **X**

#### Parte B – Avaliação da sua empresa/negócio (peso) – Soma = 78,5

- 5) Tempo de atuação da sua empresa no mercado (1.5)  
(0) Meu negócio é novo (ainda não se iniciou) – pule para a questão nº 9.  
(5) Tem menos de 3 anos no mercado.  
(8) Tem entre 3 e 10 anos no mercado.  
(10) Tem mais de 10 anos no mercado. **X**

- 6) Posição da sua empresa em relação aos concorrentes (2)
- (10) É a líder de mercado. **X**
  - (8) Está entre os 5 primeiros do mercado.
  - (3) Está entre o 6º e o 20º primeiros do mercado.
  - (0) Está fora dos 20 primeiros do mercado.
- 7) Os resultados reais (não-contábeis) da sua empresa nos últimos 5 anos (2)
- (10) Lucro líquido (após Imposto de Renda) acima de 10% nos últimos 5 anos.
  - (8) Lucro líquido (após IR) nos últimos 5 anos.
  - (4) Pelo menos 3 anos de lucros nos últimos 5 anos. **X**
  - (0) Tive menos de 3 anos de lucros nos últimos anos (\*).
- 8) Vantagens competitivas em relação aos concorrentes (2)
- (0) Sem nenhuma vantagem clara sobre os concorrentes.
  - (4) Produto melhor. **X**
  - (4) Preço menor.
  - (4) Serviço mais amplo.
  - (10) No mínimo 2 das 3 características acima.
- 9) Como está estruturada a sua empresa? (1.5)
- (0) As decisões da empresa estão nas mãos do dono. **X**
  - (4) As decisões da empresa estão nas mãos dos diretores, todos familiares.
  - (10) As decisões da empresa estão nas mãos dos diretores, familiares ou não.
- 10) Sua empresa tem como filosofia (1.5)
- (10) Ser arrojada, empreendedora.
  - (0) Ser cautelosa, conservadora. **X**
- 11) Qual a dependência da sua empresa com relação a uma pessoa em específico (fundador, dono, presidente, etc.)? (2)

(10) Não possui nenhuma dependência desse tipo. **X**

(0) Depende totalmente dessa pessoa, isto é, outro não teria o mesmo sucesso.

12) Quais os recursos disponíveis para investir numa nova estratégia de crescimento? (2)

(0) Não tem recursos para investir (\*). **X**

(5) Menos de R\$ 30.000.

(6) Entre R\$ 30.000 e R\$ 100.000.

(8) Entre R\$ 100.000 e R\$ 200.000.

(10) Acima de R\$ 200.000.

13) Sazonalidade do seu negócio (1.5)

(0) Tem menos de 3 meses fortes de vendas.

(5) Tem de 3 a 6 meses fortes de vendas. **X**

(8) Tem no mínimo 9 meses fortes de vendas.

(10) Não tem sazonalidade.

### **Parte C – Avaliação de seu canal de distribuição exclusivo – soma = 74,5**

14) Unidade exclusiva de distribuição (1.5)

(0) Não tenho ainda (\*\*).

(5) Atua há menos de 3 anos no mercado.

(10) Atua há mais de 3 anos no mercado. **X**

(\*\*) Considere uma projeção nas demais respostas.

15) Resultados da unidade exclusiva de distribuição nos últimos 3 anos (2)

(10) Lucro líquido (após IR) acima de 20% nos últimos 3 anos.

(8) Lucro líquido (após IR) nos últimos 3 anos. **X**

(4) Pelo menos 2 anos de lucros nos últimos 3 anos.

(0) Menos de 2 anos de lucros nos últimos 3 anos (\*).

- 16) Investimento necessário para implantar uma unidade de distribuição (sem considerar o ponto comercial) (1.5)
- (10) Menos de R\$ 20.000.
  - (9) De R\$ 21.000 a R\$ 50.000.
  - (8) De R\$ 51.000 a R\$ 100.000.
  - (7) De R\$ 101.000 a R\$ 250.000.
  - (5) Acima de R\$ 250.000. **X**
- 17) Ponto comercial para a unidade de distribuição (1.5)
- (10) Não precisa ser ponto nobre (tráfego intenso de pedestres).
  - (5) Ponto de tráfego intenso de carros (corredor comercial).
  - (0) Ponto de tráfego intenso de pedestres. **X**
- 18) A operação da unidade de distribuição (1)
- (5) É complexa (no mínimo 6 meses de treinamento).
  - (8) De complexidade média (de 1 a 6 meses de treinamento).
  - (10) Não é complexa (menos de 1 mês de treinamento). **X**
- 19) Sua empresa tem tido consultas de pessoas que querem ter unidade de distribuição como a sua exclusiva? (1)
- (10) Mais de 50 consultas. **X**
  - (5) De 10 a 50 consultas.
  - (0) Menos de 10 consultas.
- 20) Qual o mercado para abertura dessas unidades? (2)
- (10) Posso prever mais de 1.000 unidades.
  - (8) Posso prever entre 100 e 1.000 unidades.
  - (5) Posso prever entre 30 e 100 unidades.
  - (0) Posso prever menos de 30 unidades. **X**
- 21) Como os outros canais de distribuição veem essa ideia de canal exclusivo? (2)
- (2)
  - (0) Como uma ameaça a sua sobrevivência.

(8) Como uma oportunidade, participando do projeto. **X**

(10) O franchising será o único canal de distribuição.

### **Avaliação dos resultados**

Parte a

Não conta pontos. É uma condição preliminar de prosseguimentos ou não.

Parte b e c

Cada pergunta tem uma ponderação que identificará o seu grau de importância no resultado final.

Nós fornecemos uma ponderação média inicial, mas cada empresa poderá redefinir sua ponderação de acordo com o grau de importância que considere determinado fator para sua empresa, seu negócio.

Cada resposta terá determinada nota que, no sistema de pontuação final, será multiplicada pela ponderação feita.

As notas de cada resposta e a ponderação básica de cada pergunta estão entre parênteses ao lado de cada questão.

### **Tabela de avaliação**

1. Para quem tem a empresa já funcionando
  - Acima de 200 pontos: alto potencial de sucesso.
  - De 100 a 200 pontos: precisa atuar no negócio e no sistema antes de franquear.
  - Abaixo de 100 pontos: seu negócio em si corre riscos; portanto, não pense em franquear agora.
  
2. Para quem não tem a empresa funcionando.
  - Acima de 150 pontos: alto potencial de sucesso.

- De 50 a 150 pontos: precisa atuar no negócio e no sistema antes de franquear.
- Abaixo de 50 pontos: seu negócio em si corre riscos; portanto, não pense em franquear agora.

## APÊNDICES

APÊNDICE A - Entrevista semiestruturada com o sócio-proprietário do negócio.

### **1. Como surgiu a sua relação com a empresa?**

Quando eu morava em Curitiba, trabalhava em uma multinacional e já frequentava as lojas disponíveis na cidade até então. Vendo a oportunidade de expansão, realizei uma proposta para o sócio fundador com a finalidade de trazer o negócio para a cidade de Londrina, a partir deste momento nos tornamos sócios. Foi assim que começou minha relação com a empresa.

### **2. Você considera o sistema de franquias uma alternativa para a expansão do seu negócio? Por que?**

Eu considero que seja uma das formas de expansão, no entanto não necessariamente a melhor. No momento a melhor alternativa se mantém através de lojas próprias, porém, a franquia possui o seu lado positivo pela velocidade de crescimento do negócio, assim como a economia de escala.

### **3. Qual a sua percepção quanto a satisfação dos seus consumidores com o seu produto?**

Hoje o cliente está muito fidelizado, geralmente aqueles que conhecem o produto retornam. Quando há uma experiência positiva no contexto geral, percebo que muitos retornam, principalmente em razão do produto. No entanto, pode haver problemas pelo mal atendimento, cujo problema temos trabalhado bastante para que não aconteça.

### **4. Quão específico é a operação do seu negócio? Os ativos da empresa são passíveis de serem aproveitados?**

Em questão dos maquinários, será possível sim serem reaproveitados para abrir outro negócio, no entanto, o detalhe está no nosso processo produtivo. Eu ainda não tenho o formato definido para uma franquia, mas caso tivesse, eu poderia entregar o produto pronto para um local de fácil acesso. Porém, se for um local remoto, onde nós não temos produção, o franqueado teria que fabricar, necessitando adquirir todos os equipamentos. Agora, pensando no formato mais

interessante, no qual nós entregaríamos o produto praticamente pronto, somente com os ativos da loja o franqueado não conseguiria manter um processo produtivo, pois, ele não teria como fabricar a fórmula inicial. Então depende muito de como formataríamos a rede. Mas existe um detalhe em relação aos fornecedores, pois, temos empresas que concedem produtos exclusivamente para nós, o que dificultaria uma cópia do nosso produto.

**5. Como você avalia a dificuldade em operar uma loja? Por que?**

O gerenciamento de uma loja é simples, no entanto exige dedicação para realizar todas as rotinas necessárias. Não é nada complexo, tem preparo de sobremesas, de alguns outros produtos, mas tudo isso são atividades de baixa complexidade que não exigem nenhum conhecimento específico, o qual exigiria algum curso. Em geral, são procedimentos operacionais.

**6. Hoje a empresa teria capacidade de investir na padronização de uma rede na construção de manuais, consultoria, empresa para gerir o negócio e divulgação?**

Já existem algumas coisas padronizadas, por exemplo, nós temos vários procedimentos operacionais padrão definidos, no entanto não cobrem todos os processos da empresa. Mas existem procedimentos para a loja, para a produção padronizados, assim como vários outros que ainda não foram cobertos. Atividades como fabricar sobremesas, preparação dos cafés e outros relativos à produção já estão standardizados, porém, algumas atividades como fechar o caixa, limpeza das lojas e atividades referentes ao gerenciamento da loja não possuem padronização. Em relação aos investimentos, sabemos que será necessário para a formatação, no entanto isto ainda não está definido se teremos ou não capacidade de investimento.

**7. Sua empresa está preparada para adquirir um caráter maior de gerenciamento do fluxo de informações, padronização do sistema e desenvolvimento de sistemas de treinamento?**

Hoje a empresa não se encontra preparada para o nível de gerenciamento exigido por uma rede de franquias, até porque nosso modelo de expansão foi somente por unidades próprias até então. Mas com certeza, caso seja adotada a opção por

sistemas de franquias, a empresa teria que trabalhar em evoluir seu sistema de gerenciamento ao nível exigido. No entanto, para a operação das filiais, a empresa hoje possui um bom sistema para gerenciamento, o qual poderia ser aproveitado na adoção do *franchising*. Claro que ainda há pontos a serem melhorados, hoje nós não temos controle, por exemplo, da quantidade específica de produto que enviamos para cada loja a partir da produção. Nós sabemos o quanto vendemos, porém o registro de quanto chega em cada filial nós ainda não temos, o que possibilita um nível de desperdício, o qual não sabemos.

**8. Existem restrições governamentais/políticas que podem vir a barrar ou atrapalhar a operação do negócio?**

Neste ponto não existe nenhum tipo de restrição que possa vir a barrar nossa operação, até porque tudo sempre foi mantido regularizado e não há nada complexo nesse parâmetro.

**9. Qual a importância da escolha de um local para a implantação de um canal de distribuição exclusivo?**

Muito importante, pois avaliamos inúmeros fatores antes de implantar uma nova unidade. O fluxo de pessoas aliado ao público que frequenta determinada região, pois não adianta ter um grande fluxo em um local fora do nosso nicho de mercado. Outro fator, por exemplo, é a avaliação da similaridade da vizinhança, ou seja, locais que tenham outros negócios com horários de funcionamento semelhantes para que meu empreendimento não seja o único a funcionar no local, deve existir outras operações a funcionar no mesmo horário porque isso ajuda muito a gerar fluxo. Outros detalhes como estacionamento, locais com facilidade de acesso e segurança da região.

**10. Qual o seu diferencial perante os concorrentes?**

Primeiramente a tradição, pois acredito que conta muito. Nós somos uma das primeiras gelaterias do Brasil com mais de dez anos de experiência e tradição em fazer sorvetes artesanais italianos, o que nos gera credibilidade. Segundo, pois temos produtos diferenciados inexistentes no mercado, e que são carros chefes nossos. Além da simplicidade em operar o negócio, pois, caso nossa expansão fosse por meio de franquias, seria possível montar uma nova unidade de fácil

operação em qualquer outro estado. E outro diferencial citado anteriormente é em relação ao fornecimento exclusivo de matéria-prima por meio de alguns fornecedores, os quais mantemos um contrato para tal exclusividade.