

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

CHRISTIAN KLEITON SALVADOR

**ESTUDO PARA APOIAR A IMPLANTAÇÃO DE UMA FRANQUIA DE MÓVEIS NA
COLÔMBIA**

CAXIAS DO SUL

2018

CHRISTIAN KLEITON SALVADOR

**ESTUDO PARA APOIAR A IMPLANTAÇÃO DE UMA FRANQUIA DE MÓVEIS NA
COLÔMBIA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Centro de Ciências Sociais - Curso de Comércio Internacional da Universidade de Caxias do Sul - UCS, como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel em Comércio Internacional.

Orientador Prof. Dr. Guilherme Bergmann Borges Vieira.

Dedico este trabalho ao meu pai Wilmar Salvador (in memoriam), por ter sido a base da minha educação e da formação do meu caráter.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Reali Maria Bolzzoni Salvador e Wilmar Salvador (in memorian), pela busca constante pela minha educação. Às minhas irmãs, Cristina Salvador Riva e Rosecler Salvador Zuppa, pelo apoio incondicional durante toda minha vida e, especialmente, no período de produção deste projeto. À minha namorada, Marina Tonello, pelos incentivos durante a elaboração deste trabalho. Aos meus sobrinhos, Caio Andres Salvador Riva e Marco Antônio Salvador Riva, pela amizade e pelo companheirismo, que foram de muita importância durante os meses de desenvolvimento deste estudo.

À empresa Florense, pelo meu desenvolvimento profissional, sendo, para mim, uma grande escola, e pelo compartilhamento de informações e estratégias organizacionais fundamentais para o desenvolvimento do presente estudo.

Ao meu professor e orientador Dr. Guilherme Bergmann Borges Vieira, pela paciência e determinação, que foram essenciais para a elaboração deste trabalho e para a minha formação profissional.

RESUMO

Este estudo apresenta uma análise de implantação de uma franquia de móveis na Colômbia. Foram identificadas três dimensões para análise da viabilidade da implantação da franquia: dimensão mercadológica, dimensão operacional e dimensão financeira. A coleta de dados foi embasada em um *check-list* estabelecido com base na revisão da literatura e realizada através de pesquisa qualitativa de caráter exploratório, com consulta dos dados em fontes secundárias e experiências da empresa. Os fatores levantados no *check-list* possibilitaram a análise do mercado no destino, o levantamento da situação da empresa referente às operações comerciais para o mercado externo e a análise financeira da implantação da franquia. Os resultados indicam que a franquia será viável, desde que seja uma loja pequena, com baixos custos operacionais e que a franqueadora ofereça treinamento e suporte comercial à franqueada.

Palavras-chave: Internacionalização. Móveis. Franquias. Viabilidade.

ABSTRACT

This study presents an analysis of the implantation of a furniture franchise in Colombia. Three dimensions were identified to analyze the feasibility of the franchise: market dimension, operational dimension and financial dimension. Data collection was based on a checklist created from literature review and was carried out through a qualitative research of an exploratory nature, with consultation on secondary sources and company experiences. The factors used in the checklist allowed the analysis of the destination market, the survey of the company's situation regarding the commercial operations for the foreign market and the financial analysis of the implementation of the franchise. The results indicate that the franchise will be viable as long as it is a small store with low operating costs and that the franchiser offers training and business support.

Keywords: Internationalization. Furniture. Franchises. Feasibility.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estratégias de entrada no mercado	17
Figura 2 - Cinco maneiras de ingressar no mercado internacional	17
Figura 3 - Demanda de mercado x despesas de marketing – cenário específico	38
Figura 4 - Demanda de mercado x despesas de marketing – dois cenários diferentes	39
Figura 5 - Balança comercial do setor moveleiro colombiano.....	53
Figura 6 - Demanda do mercado e produção do setor moveleiro colombiano	55
Figura 7 - Projeção de receita com variação dos cenários	72
Figura 8 - Projeção de receita com variação das despesas em marketing.....	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Demonstração do fluxo de caixa – método direto	40
Quadro 2 - <i>Check-list</i> para a análise da viabilidade da franquia internacional	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Exportações mundiais de mercadorias por região e economia selecionada.	16
Tabela 2 - Dados da economia colombiana	52
Tabela 3 - Principais importadores colombianos da NCM 9403.40 nos últimos 4 anos	54
Tabela 4 - Análise da concorrência	58
Tabela 5 - Lote piloto.....	63
Tabela 6 - Cotação marítima EADI NH / Santos	64
Tabela 7 - Cotação Aérea POA / GRU.....	65
Tabela 8 - Cenários cambiais.....	67
Tabela 9 - Custos para instalação da franquia.....	70
Tabela 10 - Projeção de gastos	71
Tabela 11 - Fluxo de caixa	74

LISTA DE SIGLAS

ABF	Associação Brasileira de Franchising
ABIMÓVEL	Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário
ACC	Adiantamento sobre Contrato de Câmbio
ACE	Adiantamento sobre Cambiais de Exportação
AFRMM	Adicional ao Frete para a Renovação da Marinha Mercante
Apex-Brasil	Agência Brasileira de Promoção de Exportações
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CG	Capital de Giro
CIA	<i>Central Intelligence Agency</i>
COF	Circular de Oferta de Franquia
Cofins	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
Colfranquicias	<i>Cámara Colombiana de Franquicias</i>
CPMF	Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira
DDE	Declaração de Despacho de Exportação
DSE	Declaração Simplificada de Exportação
FCL	<i>Full Container Load</i>
FM	Faturamento Médio
FMT	Faturamento Médio Total
FOB	<i>Free on Board</i>
I	Instalação
ICC	<i>International Chamber of Commerce</i>
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IDT	Investimento Direto Total
II	Imposto de Importação
IIFD	Investimento Inicial Fixo Direto
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
IPM	Índice de Potencial de Mercado
ISV	Índice de Saturação Varejista

IVA	Imposto de Valor Agregado
IVD	Investimento Variável Direto
LCL	<i>Less than Container Load</i>
MCN	Margem de Contribuição do Negócio
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
MOVERGS	Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul
MRE	Ministério das Relações Exteriores
NCM	Nomenclatura Comum do Mercosul
PC	Prazo de Contrato
PIB	Produto Interno Bruto
PIS	Programa de Integração Social
R	<i>Royalties</i>
RE	Registro de Exportação
TF	Taxa de Franquia
TP	Taxa de Publicidade
WTO	<i>World Trade Organization</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo geral	13
1.2.2 Objetivos específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO	15
2.1.1 Formas de internacionalização	16
2.2 FRANQUIAS	20
2.2.1 Origem e crescimento	21
2.2.2 Franquias no Brasil	22
2.3 FATORES DETERMINANTES PARA A VIABILIDADE DE UMA FRANQUIA INTERNACIONAL	23
2.3.1 Fatores administrativos	23
2.3.2 Fatores logísticos	28
2.3.3 Fatores financeiros	32
2.3.4 Fatores mercadológicos	41
3. MÉTODO DE PESQUISA	48
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	48
3.2 ETAPAS DA PESQUISA	48
3.3 PROCEDIMENTOS EXECUTADOS EM CADA ETAPA.....	49
4. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS	51
4.1 DIMENSÃO MERCADOLÓGICA	51
4.1.1 Colômbia	51
4.1.2 Empresa	56
4.1.3 Competitividade perante os concorrentes	57
4.2 DIMENSÃO OPERACIONAL	59

4.2.1 Fatores administrativos	59
4.2.2 Fatores logísticos	62
4.3 DIMENSÃO FINANCEIRA	66
4.3.1 Análise da franqueadora	66
4.3.2 Análise da franquia	67
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	76
5.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	77
5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS	77
REFERÊNCIAS	79

1 INTRODUÇÃO

A alta concorrência no mercado interno aliada ao consolidado processo de globalização oferece incentivos para que empresas atuem no âmbito internacional. Ao expandir sua atuação para outros mercados, as empresas podem não apenas receber retorno financeiro no país de destino, como também consolidar a marca perante o mercado nacional.

Segundo Kotler e Keller (2012), a maioria das empresas realiza seu processo de internacionalização por etapas, iniciando com a maneira que oferece menor envolvimento e risco e aumentando essa participação gradativamente. Para eles, as empresas podem se inserir em um mercado externo das seguintes maneiras: Exportação Indireta, Exportação Direta, Licenciamento, Joint-ventures e Investimento Direto, partindo do menor para o maior grau potencial de comprometimento, risco, controle e lucro.

Dentre estas modalidades, o licenciamento é um dos métodos mais práticos de inserção em um novo mercado, a empresa licenciadora concede, em troca de royalties ou taxas, para a empresa estrangeira os métodos de fabricação, a marca ou outro item de valor. Uma prática mais completa de licenciamento é a franquia. Neste método, o franqueador oferece um conceito de marca e de modelo operacional ao franqueado, o qual deve entrar com o investimento inicial e pagar taxas ao franqueador (KOTLER; KELLER, 2012).

O modelo de franquias vem crescendo continuamente no Brasil. Dados da Associação Brasileira de Franchising (ABF) apontam para um faturamento de R\$ 163 bilhões com esse segmento em 2017, representando um crescimento de 8% sobre 2016. Além do destaque no mercado interno, o Brasil possui 142 redes de franquias atuando em 100 países no exterior, reforçando a importância desse sistema de vendas para o mercado externo.

Segundo o *Brazilian Furniture*, projeto da Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário (ABIMÓVEL) em parceria com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil), que busca desenvolver a internacionalização da indústria moveleira, em 2016, o setor era composto por 20,5 mil empresas, que produziram R\$ 58,1 bilhões no mesmo ano, sendo que US\$ 589,7 milhões foram

destinados à exportação. Os principais destinos dessas exportações foram Estados Unidos (23,5%), Reino Unido (13,7%), Argentina (11%), Uruguai (6,6%) e Peru (6,3%). Na mesma época, o Brasil foi o quinto maior produtor mundial de móveis, porém apenas o 32º maior exportador, representando somente 0,4% do total mundial.

O mesmo projeto apresenta que cerca de 41% das empresas produtoras de móveis de madeira se localizam na região sul. Tratando-se da representatividade de exportações, a importância da região sul para o setor é ainda maior: de acordo com dados da Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul (MOVERGS), em 2016, o Rio Grande do Sul foi o segundo maior exportador brasileiro, com 29,73% das exportações nacionais, atrás de Santa Catarina (34,83%) e seguido pelo Paraná (13,32%). Com isso, a região sul representou 77,88% do total das exportações do setor moveleiro no Brasil em 2016.

Dado esse contexto, o presente trabalho aborda o estudo de viabilidade de internacionalização de uma fábrica de móveis localizada na serra gaúcha para o mercado colombiano, através do modelo de franquia comercial. A Colômbia foi definida como o objeto do estudo devido à sua importância comercial para a América do Sul, estando entre as três principais economias da região, além de possuir um grande mercado consumidor, estimado em pouco mais de 47 milhões de habitantes em julho de 2017, segundo dados da *Central Intelligence Agency* (CIA, 2018). Conforme informações do Itamarati, na última década, as relações entre Brasil e Colômbia se fortaleceram e, atualmente, cerca de 50 empresas brasileiras estão estabelecidas no país, com um estoque de investimento brasileiro estimado em US\$ 6 bilhões.

Porém, apesar da capacidade comercial da Colômbia, em 2016 as exportações brasileiras para lá representaram apenas 1,2% do total das exportações nacionais, segundo dados do *Observatory of Economic Complexity* (OEC, 2017), o que pode apresentar um mercado potencial.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A empresa objeto deste estudo é a fábrica de móveis Florense, que foi fundada no início da década de 50 como uma marcenaria que vendia “de porta em porta”.

Atualmente, a empresa atua com mobiliário planejado e projetos sob-medida para ambientes residenciais e corporativos, sendo considerada “uma das mais importantes e sólidas grifes mundiais e referência internacional entre as fábricas de produtos *High-end*”, segundo dados da empresa. O sistema de *franchising* foi implementado pela empresa no final da década de 80, sendo pioneira no segmento mobiliário a utilizar essa forma de comercialização.

A primeira exportação planejada da empresa, destinada a Nova York, aconteceu em 1977. Na época, os produtos eram desenvolvidos conforme a necessidade dos importadores de cada país. O modelo de franquias, utilizado no mercado interno, passou a ser aplicado nos demais países da América do Sul a partir de 1988. A primeira franquia internacional da marca foi localizada em La Paz, na Bolívia. Logo após, foram instaladas franquias no Uruguai, Chile, Paraguai e Argentina.

Atualmente, a empresa atua com franquias em 50 pontos no Brasil e 10 na América, localizadas em Santiago, Guatemala City, Cidade do México, Monterrey, Assunción, Cidade do Panamá, Montevideu, Punta del Este, Miami e Nova York. Além dessas franquias, a marca trabalha em alguns países com empresas que realizam o estudo de mercado para verificar a viabilidade da implantação de lojas, como é o caso do mercado colombiano.

Segundo Luis Felipe Jaramillo Lema, então diretor da *Cámara Colombiana de Franquicias* (Colfranquicias), o setor de franquias está crescendo nos últimos anos na Colômbia. Entre 2003 e 2013 passou de 110 para 530 redes, com cerca de 8 mil estabelecimentos, gerando em torno de 40 mil empregos. Além disso, a cada ano tem sido abertas aproximadamente 40 novas franquias no país (SOLANA, 2014).

Com base nessas análises, o presente estudo busca apoiar a inserção da empresa no mercado colombiano por meio do sistema de franquias. Dessa forma, se expõe a questão do estudo: Como apoiar a implantação de uma franquia comercial da Florense na Colômbia?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Apoiar a implantação de uma franquia comercial da Florense na Colômbia.

1.2.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral do presente trabalho, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os principais aspectos a serem considerados em um estudo de implantação de franquias no exterior;
- b) Analisar criticamente esses aspectos para a implantação de uma franquia de móveis planejados no mercado colombiano;
- c) Relatar os resultados encontrados, propondo sugestões para a implantação da franquia, por parte da franqueadora.

1.3 JUSTIFICATIVA

O desenvolvimento, fabricação e comercialização de produtos *High-end* requer *finesse* para sua produção, sendo necessária a adequação comercial para um nicho bem específico do mercado. Atendendo a esse segmento, a empresa estudada busca se consolidar como uma das principais empresas no setor moveleiro mundial. Para isso, além da diferenciação dos produtos e da busca constante por inovações, a grife conta com uma sólida rede de franquias distribuídas em 50 pontos no Brasil, além de seis países da América do Sul e no Estados Unidos, e pretende expandir sua participação no mercado internacional com a abertura de novas franquias fora do país.

Para a implantação de um ponto comercial no mercado externo, devem ser avaliados mais fatores do que no mercado doméstico, como os aspectos culturais e a legislação vigente no país de destino, por exemplo. Algumas empresas percebem maior

distância psíquica do que outras ao avaliar os mesmos fatores para um determinado mercado, o que pode dificultar ou até impossibilitar sua entrada no país.

Por ter grande volume populacional e estar em crescente relacionamento comercial com o Brasil, o país escolhido para o desenvolvimento deste estudo foi a Colômbia, serão identificados os principais motivos que interferem na implementação de uma franquia. O presente estudo apresentará informações para auxiliar a empresa na tomada de decisões quanto à implementação de uma franquia no mercado colombiano, como as análises da concorrência e financeira. Além de informações estratégicas, o conteúdo demonstrará embasamento operacional, pois serão informados métodos para a operacionalização do processo de implantação da loja, ademais de dados sobre os processos de comércio internacional entre a franqueadora e a franquia. Com isso, o trabalho também servirá como embasamento para estudos futuros de implantações de franquias no mercado internacional, com foco no setor moveleiro e no mercado colombiano, apresentando fatores importantes a serem considerados nesse tipo de análise.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo apresentará um embasamento teórico dos fatores que influenciam a internacionalização, contribuindo para a compreensão dos dados relacionados à tomada de decisão da empresa quanto à sua introdução no mercado internacional. Também serão abordadas as principais formas de internacionalização, com enfoque principal para o modelo de franquias.

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO

Esta seção busca apresentar a importância da internacionalização e a evolução da participação do Brasil nesse contexto. Também serão apresentadas as principais formas de internacionalização das empresas.

Segundo Britto (2004), há um consenso entre economistas de diferentes períodos e doutrinas no que se refere às vantagens do comércio internacional. Indiferente dos motivos, métodos e benefícios para o comércio entre países, existe um entendimento disseminado de que quanto mais comércio, melhor. Outra aparente unanimidade é a relação entre o nível de crescimento de um país e a sua pauta das exportações. Quanto mais produtos com maior valor agregado, industrialização de produto e também serviços, maior o desenvolvimento do país.

Para Minervini (2012), são diversos os fatores que fazem com que as empresas busquem sua inserção no mercado mundial, sendo as principais variáveis o planejamento de crescimento da empresa, o aprimoramento da produtividade, a ampliação do ciclo de vida dos produtos, a não dependência por apenas um mercado, e a busca por incentivos fiscais que reduzam a carga tributária. Ainda segundo Minervini (2012), o principal benefício da exportação é o enfrentamento com outras realidades, outros *players*, outras exigências, o que produz conhecimento de mercado e aumenta a competitividade da empresa.

Situando o Brasil neste comércio mundial, os dados da *World Trade Organization* (WTO, 2017) apresentam que a representatividade das exportações brasileiras com relação às exportações mundiais de 2016 foi quase a metade do que era em 1948.

Conforme ilustrado na Tabela 1, percebe-se um grande declínio da participação do Brasil nas exportações mundiais na década de 60, que nunca mais foi retomado.

Tabela 1 - Exportações mundiais de mercadorias por região e economia selecionada.

Ano	1948	1953	1963	1973	1983	1993	2003	2016
Mundo (bilhões de dólares)	59	84	157	579	1838	3688	7380	15464
América do Norte (%)	28,1	24,8	19,9	17,3	16,8	17,9	15,8	14,3
Américas do Sul e Central e Caribe (%)	11,3	9,7	6,4	4,3	4,5	3	3	3,3
Brasil (%)	2	1,8	0,9	1,1	1,2	1	1	1,2
Europa (%)	35,1	39,4	47,8	50,9	43,5	45,3	45,9	38,4
África (%)	7,3	6,5	5,7	4,8	4,5	2,5	2,4	2,2
Oriente médio (%)	2	2,7	3,2	4,1	6,7	3,5	4,1	5
Ásia (%)	14	13,4	12,5	14,9	19,1	26	26,1	34

Fonte: World Trade Organization (2017, p. 100)

Concordando com a Tabela 1, Britto (2004) constatou a redução da participação do Brasil no comércio mundial nos últimos 50 anos. Para ele, esta baixa participação está relacionada ao crescimento pela busca mundial de produtos mais industrializados e ao baixo nível de abertura econômica brasileiro.

Diante de todos os benefícios apresentados que decorrem do processo de internacionalização de uma empresa, é de extrema importância avaliar o método utilizado para sua internacionalização. A seguir são apresentados os possíveis métodos de internacionalização, com seu descritivo.

2.1.1 Formas de internacionalização

A internacionalização das empresas pode ocorrer de diferentes formas, que seguem uma ordem gradativa, da maneira que oferece menor para maior capacidade de envolvimento, risco, controle e lucro (KOTLER; ARMSTRONG, 2003; KOTLER; KELLER, 2012). Kotler e Armstrong (2003), destacam as formas de internacionalização em três grandes estratégias, ramificadas nas alternativas que cada uma proporciona: (i) exportação; (ii) *joint venture*; e (iii) investimento direto (Figura 1).

Figura 1 - Estratégias de entrada no mercado



Fonte: Kotler e Armstrong (2003, p.516)

Já Kotler e Keller (2012), que evidenciam as mesmas alternativas de Kotler e Armstrong (2003), separam em cinco maneiras a internacionalização (Figura 2): (i) exportação indireta; (ii) exportação direta; (iii) licenciamento; (iv) *joint-ventures*; e (v) investimento externo direto.

Figura 2 - Cinco maneiras de ingressar no mercado internacional



Fonte: Kotler e Keller (2012, p.653)

Essa análise apresenta, de maneira abrangente, os métodos de internacionalização, em ordem crescente de risco, lucro, controle e grau de comprometimento. Diante disso, a seguir serão abordadas as cinco maneiras de inserção no mercado internacional.

2.1.1.1 Exportação indireta

A exportação indireta é a forma mais comum de interação de uma empresa com o mercado internacional e consiste na utilização de um intermediário, como as *tradings*

ou cooperativas, para a realização da exportação. Essa forma de exportação é normalmente utilizada por empresas que estão iniciando sua internacionalização, pois oferece menores custo e risco, ao não demandar um setor da empresa específico para exportações ou vendedores para o mercado externo. Além disso, a possibilidade de a empresa cometer erros é reduzida, sendo o *know-how* utilizado no processo oriundo da intermediária (CASTRO, 2011; KOTLER; KELLER, 2012).

Kraus (2000) define as empresas que realizam exportações indiretas como empresas exportadoras irregulares. Para ele, as exportadoras indiretas realizam poucas vendas internacionais, de maneira não programada e, normalmente, vendem os mesmos produtos que já utilizam para o mercado interno.

2.1.1.2 Exportação direta

Outra forma de internacionalização, que oferece potencial de retorno maior do que a exportação indireta, apesar de exigir também maiores risco e investimento, é a exportação direta (PIPKIN, 2011; KOTLER; KELLER, 2012). Este método de exportação, que também pode ser realizado com irregularidade, consegue ocorrer através de variados modos os quais são descritos a seguir, tendo como base Kotler e Keller (2012): (i) departamento interno para exportação - uma área da empresa dedicada aos serviços e que é capaz de se converter em um setor responsável por exportação; (ii) sucursal de vendas no mercado externo - opera como centro de vendas e fornecimento da empresa no mercado externo, por vezes também é responsável pelo abastecimento e pela promoção ou atua como showroom e central de atendimento ao cliente; (iii) vendedores inseridos no exterior - vendedores da empresa exportadora, domiciliados no país de origem da empresa, viajam para outros países procurando oportunidades de mercado no contexto internacional; e (iv) distribuidores no mercado externo - distribuidores ou agentes instalados no mercado externo que podem conseguir direitos de representação da marca no país.

2.1.1.3 Licenciamento

Segundo Kotler e Keller (2012), o licenciamento consiste em uma empresa, a licenciadora, que consente à uma empresa do exterior a utilização do seu processo produtivo, sua marca, sua patente ou demais objetos de valia em compensação do embolso de taxas ou royalties. Este é um método que beneficia ambas as partes envolvidas, pois a licenciadora passa a ter participação no mercado estrangeiro com pouco risco e a licenciada apodera-se do benefício concedido pela licenciadora. De mesma forma, para Keegan (2005), o licenciamento é uma prática de expansão da participação no mercado internacional muito atraente, em que a empresa licenciadora pode aumentar seus ganhos com baixo investimento inicial. Por outro lado, o licenciador terá domínio menor sobre o licenciado e sobre o mercado, se comparando com um estabelecimento próprio e o risco é de que o licenciado domine o know-how ou a tecnologia concedida e se torne um concorrente da licenciadora (KEEGAN, 2005; KOTLER; KELLER, 2012).

Kotler e Keller (2012) subdividem o licenciamento em três proporções: (i) contratos de gestão; (ii) fabricação por contrato; e (iii) franquia. Para eles, o último é um modelo mais amplo de licenciamento, no qual a empresa franqueadora disponibiliza um conceito de marca e de estratégia de operação à franqueada, a qual realiza o investimento inicial e paga algumas taxas estabelecidas para a franqueadora.

2.1.1.4 *Joint-ventures*

Kotler e Keller (2012) identificam *joint-venture* como uma união, entre investidores estrangeiros e locais, com seu comando e posse repartidos. Este modelo de licenciamento é muito utilizado em países como a China e a Índia, mercados emergentes que apresentam grande porte e complexidade, permitindo aos investidores dividir o risco e o investimento.

As *joint-ventures* têm, geralmente, sua geração originada por motivos econômicos ou políticos. Economicamente, uma das empresas pode não ter capital suficiente para realizar o negócio sozinha e politicamente o país onde será idealizado o

empreendimento pode solicitar uma *joint-venture* como obstáculo para a entrada da empresa estrangeira (KEEGAN, 2005; KOTLER; KELLER, 2012).

Conforme Keegan (2005), essa forma de inserção em um novo mercado tem vantagens, como a divisão dos riscos e a oportunidade de as empresas unirem os segmentos que dominam na cadeia produtiva. Para ele, os principais riscos de uma *joint-venture* são os conflitos decorrentes da gestão de trabalhos com parceiros e, como também ocorre nos licenciamentos, a ameaça de um parceiro crescer e se tornar um concorrente.

2.1.1.5 Investimento externo direto

Conforme Kotler e Keller (2012), esta é a forma de internacionalização de maior envolvimento com o mercado externo e ocorre quando uma empresa tem propriedade direta em outro país, oriunda da compra, total ou de frações, de empreendimentos locais ou da concepção de estabelecimentos próprios de produção ou de serviços. Essa modalidade oferece grandes riscos para a empresa, que fica mais relacionada com o mercado local e dependente da legislação, política e economia do país, o que pode acarretar perdas monetárias para a empresa.

Em contrapartida, alguns fatores podem ser favoráveis para a empresa, podendo encontrar mão de obra mais barata, políticas fiscais que auxiliem a entrada do investimento externo, fortalecimento da marca perante o mercado através da geração de empregos, relacionamento mais intenso com clientes, fornecedores e parceiros, e domínio completo sobre os investimentos realizados no país (KOTLER; KELLER, 2012).

2.2 FRANQUIAS

Esta seção apresenta a origem das franquias e seu histórico de crescimento, abordando também as percepções brasileira e colombiana deste modelo de negócio. Por fim, são evidenciados os principais fatores que devem ser avaliados para a implantação de uma franquia internacional.

2.2.1 Origem e crescimento

Franquia é a tradução da palavra inglesa *franchising*, que advém da expressão francesa *franchise* (STOCO, 1998), que significa, dentre outras coisas, dispensa e exoneração. Conforme Abdul e Aguiar (1999), a trajetória das franquias pode ser fragmentada em três períodos diferentes na história.

De acordo com Stoco (1998), o primeiro momento ocorreu na Idade Média e representou o surgimento da franquia que, através de inúmeras circunstâncias, era o benefício que proporcionava determinados privilégios de independência para indivíduos, cidades e países.

O segundo momento aconteceu por volta de 1850 nos Estados Unidos. Na ocasião, a Singer Sewing Machine Company permitiu que comerciantes autônomos vendessem produtos da marca Singer com exclusividade, porém não poderiam produzi-los. Já em 1898 a empresa que começou a utilizar o modelo de franquias foi a General Motors, aplicando o sistema para a distribuição de seus veículos. Após um ano, em 1899, a Coca-Cola transferiu o engarrafamento de suas bebidas para um sistema de franquias (CHERTO, 1988).

A terceira etapa também aconteceu no Estados Unidos, após o fim da Segunda Guerra Mundial. Os soldados que estavam retornando não tinham interesse em se tornarem empregados, porém, também lhes faltava entendimento gerencial, o que impossibilitava que montassem um negócio próprio. Esses fatores foram propícios para o crescimento do *franchising* pois, em uma das pontas estavam estes combatentes e na outra, empresas dispostas a começar com o processo de franquias ou aumentar sua participação nesse mercado (ABDUL; AGUIAR, 1999).

Ferreira (2006) destaca que o cenário atual apresenta dois modelos de franquias como sendo os principais: o *Business Format Franchising* e o *Product and Trade-Mark Franchising*. O primeiro modelo contempla as franquias que apresentam pagamentos de royalties e taxas, onde o franqueador não outorga apenas a licença de uso da marca, mas também o padrão de negócio e oferece acompanhamento ao franqueado. Em contrapartida, a franquia de marca ou produto não exige o pagamento de taxas ou royalties, porém, o franqueador apenas fornece os produtos e serviços, que devem ser

comprados pelo franqueado e revendidos para o consumidor final. Nesse modelo, o lucro da franqueadora está embutido nas margens dos produtos que vende aos franqueados.

Os dois formatos de franquias apresentam diferenças significativas, entre elas está a autoridade e influência dos franqueadores em relação aos franqueados, que comumente é bem maior no modelo de *Business Format Franchising*. O que confere a principal semelhança é o princípio do uso de franqueados para realizar a distribuição dos itens produzidos pelo fabricante, o qual é encarregado da programação e organização dos negócios e das ações de promoção (FERREIRA, 2006).

2.2.2 Franquias no Brasil

A Lei n. 8.955, de 15 de dezembro de 1994, que dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (*franchising*), a define conforme os termos subsequentes:

Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício. (BRASIL. Lei no 8.955, de 15 de dezembro de 1994, não paginado)

Ao analisar a Lei da franquia empresarial, Abrão (1995) chegou à conclusão de que o franqueado é um comerciante independente, porém comprometido com a comercialização de produtos e serviços exclusivos e não tem poder de decisão sobre as diretrizes de venda. Conforme sua análise, a franquia passou a ser um local de venda e serviços do franqueador que é, segundo ele, a empresa dominante.

Segundo Aldave (2005), os licenciamentos permitem a utilização da marca e dos produtos da empresa licenciante pela licenciada. Para ela, o que diferencia os demais licenciamentos das franquias é o suporte de conhecimento, treinamento, experiência e assessoramento oferecido pela franqueadora. Já Duarte (2003) define franquia como uma modalidade de negócios, firmada através de acordo comercial e financeiro, onde a

empresa franqueadora permite à empresa franqueada utilizar seu formato de negócio em troca de taxas e *royalties*.

O franqueador deve fornecer capacitação e assessoria para que o franqueado possa controlar da melhor maneira possível o negócio, através de infraestrutura administrativa e operativa, apoio publicitário, escolha da localização da instalação, manuais para operação e todos seus conhecimentos (ALDAVE, 2005).

Conforme a análise de Aldave (2005), o Brasil é o país da América Latina em que o sistema de franquias está mais desenvolvido. Desde a década de 50, quando o país tinha apenas três franquias, até 1989, o setor cresceu com uma taxa média de 30% ao ano, chegando às marcas de 430 franquias em 1994, em que apenas 10% eram de origem estrangeira, e de 800 franquias em 1997. Segundo Aldave (2005), a qualificação das franquias brasileiras é proveniente da legislação, que favorecia a inserção de franquias locais e da criatividade da classe empresarial, que desenvolveu franquias de grande qualidade e tecnologia.

Dados da ABF apontam para o crescimento de 8% do faturamento do setor de franquias no Brasil entre 2016 e 2017 e para o aumento de 142.593 unidades em 2016 para 146.134 unidades em 2017. Segundo a associação, o setor empregou 1.193.568 pessoas no último ano.

2.3 FATORES DETERMINANTES PARA A VIABILIDADE DE UMA FRANQUIA INTERNACIONAL

Serão abordados nesta seção os fatores de maior importância para a avaliação da viabilidade de uma franquia internacional. As subseções estão divididas em fatores administrativos, logísticos, financeiros e mercadológicos.

2.3.1 Fatores administrativos

Na presente subseção serão abordados os fatores administrativos definidos para a análise da viabilidade da franquia. Foram estabelecidos os seguintes assuntos: (i) contrato de franquia; (ii) documentação para operações; (iii) modalidades de pagamento; e (iv) assistência ao franqueado.

2.3.1.1 Contrato de franquia

Ferreira (2006) ressalta a importância do contrato de franquia e suas cláusulas e o expõe como sendo o contrato que rege a relação entre franqueador e franqueado, servindo para partilhar os riscos e estabelecer uma diretriz para a conduta do franqueado. O próprio código de ética das franquias colombianas, exposto pela Colfranquicias, apresenta no seu teor o destaque do contrato de franquia e delega algumas responsabilidades de entendimento para o contrato.

En el desarrollo de cada negocio de franquicia, el franquiciante deberá prestar, de manera continua, apoyo y asistencia comercial y técnica a sus franquiciados, según se prevea en las estipulaciones y por la duración acordada en un contrato de franquicia escrito, celebrado entre las partes a tal efecto. (COLFRANQUICIAS, 2012, p.2)

Os contratos de franquias apresentam inúmeros termos que compreendem os métodos de pagamento, as obrigações do franqueador e dos franqueados, a definição da posse dos ativos presentes no trâmite. Normalmente, o contrato expressa também alguns direitos de controle que o franqueador tem sobre as atividades que o franqueado desempenha. Além disso, os contratos regularmente têm as seguintes características (KLEIN, 1995; LUTZ, 1995 apud FERREIRA, 2006):

- a) Manual de operações minucioso, que caracteriza a conduta dos franqueados;
- b) Tarefas do franqueador: prestar assessoria aos novos franqueados e investir continuamente na marca e na capacitação dos franqueados;
- c) Discriminação da propriedade dos ativos utilizados; regularmente a marca é posse do franqueador e os ativos locais, incluindo instalações físicas e equipamentos, possuem ao franqueado;
- d) Desmembramento definido, entre as duas partes, dos lucros por unidade de produto.

Porém, Ferreira (2006) destaca que algumas alterações nestes itens decorrem do caráter do produto e do sistema da franquia. Um exemplo é o último item, nas Franquias de Formato de Negócios o lucro do franqueador é um percentual fixo sobre o produto vendido, já nas Franquias de Produto e Marca o ganho da empresa franqueadora

acontece na venda do produto para os franqueados. A Lei brasileira de *franchising* também obriga a entrega de uma Circular de Oferta de Franquia (COF) do franqueador para o franqueado. Nessa circular devem constar alguns aspectos econômicos como: (i) investimento inicial; (ii) taxa inicial de franquia; (iii) taxa de *royalties*; e (iv) taxa de publicidade (FILHO et al., 2013).

2.3.1.2 Documentação para operações

Os documentos utilizados nas operações de vendas entre dois países têm importância fundamental para a comercialização dos produtos entre franqueadora e franquias internacionais. Buscando facilitar o comércio internacional, alguns documentos são padronizados, variando apenas o modelo conforme o país importador (ROBLES; NOBRE, 2016). A seguir são apresentados os documentos utilizados no processo de exportação, conforme descritos por Castro (2011), Szabo (2016), Robles e Nobre (2016):

- a) Fatura Pró-forma (*Pro forma Invoice*): É o documento que evidencia uma proposta de venda, não representando a obrigação de pagamento pelo importador, devendo ser minuciosa e conter a grande maioria das informações referentes à exportação;
- b) Fatura Comercial (*Commercial Invoice*): Ela comprova a operação comercial e transfere a posse da mercadoria para o cliente, é utilizada internacionalmente e contém todos os dados possíveis sobre operação;
- c) Registro de Exportação (RE): Documento que serve para controlar as exportações brasileiras e não acompanha a mercadoria ao sair do território federal;
- d) Contrato de Câmbio: Formaliza a troca das moedas, nacional e estrangeira, sendo realizada entre o exportador e o banco que possui autorização do Banco Central (Bacen) para operar câmbio no Brasil;
- e) Nota Fiscal: Está relacionada com o recolhimento de impostos no mercado nacional e não acompanha a mercadoria fora do território nacional brasileiro;
- f) Saque/Cambial (*Draft*): É um título de crédito que determina o pagamento do devedor ao vendedor, não sendo obrigatório;

- g) Romaneio (*Packing List*): Apresenta, detalhadamente, todos os itens que estão sendo exportados;
- h) Conhecimento de Embarque: Serve para o transportador comprovar o recebimento da mercadoria e nele consta o contrato de transporte. O Conhecimento de Embarque também tem a função de transferir o direito de posse da mercadoria para o importador, após a conclusão do transporte;
- i) Certificado de Origem: Preenchido pelo exportador e assinado por entidades credenciadas pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). Serve para reduzir a tributação na importação de produtos brasileiros por outros países do Mercado Comum do Sul (Mercosul);

Além destes documentos, alguns casos específicos também podem necessitar de outros mais, como: Lista de Pesos, Certificado Fitossanitário, Certificado de Qualidade, Fatura Consular, Licença de Exportação, Certificado de Autenticidade, Certificado de Registro Genealógico, entre outros. Todos os documentos devem ser preservados por cinco anos pelo exportador, por questões fiscais, cambiais e aduaneiras (SZABO, 2016).

2.3.1.3 Modalidades de pagamento

Robles e Nobre (2016) indicam que a forma de pagamento é determinada entre o exportador e o importador e geralmente é definida pela confiança existente entre as duas partes, por exigências do país importador e pela disponibilidade de financiamentos. Os autores apresentam como sendo as principais modalidades de pagamento a remessa sem saque, o pagamento antecipado e a carta de crédito, que são descritos a seguir (CASTRO, 2011; BORGES, 2012; ROBLES; NOBRE, 2016).

Remessa sem saque: O saque serve como reconhecimento da responsabilidade de pagamento pelo importador. Na remessa sem saque, o exportador envia para o importador a mercadoria e após a documentação de embarque, sem receber a ordem de pagamento. Esta modalidade oferece grande risco para o exportador, que envia a mercadoria sem receber o saque, que lhe permitiria o protesto ou iniciar com alguma ação judicial. Porém, quando existe confiança entre as partes e esta modalidade é

utilizada, ela garante agilidade com a documentação e redução ou até isenção de despesas bancárias.

Pagamento antecipado: O importador envia o valor da negociação anteriormente ao embarque da mercadoria e envio da documentação, que ficam sob responsabilidade do exportador. O exportador também será obrigado a providenciar um contrato de câmbio, previamente ao embarque. Esta modalidade, como o oposto da anterior, coloca o importador em risco, pois fica totalmente dependente do exportador.

Cobrança documentária: Esta modalidade é intermediada por um banco. O exportador embarca a mercadoria e após envia a documentação para o banco no seu país. Após a conferência, o banco envia a documentação para o representante bancário no país de destino. O importador deve comparecer no banco do seu país e realizar o pagamento, que pode ser à vista ou a prazo, caso seja a prazo, o importador deve assinar o saque, que garantirá o direito de cobrança ao exportador. Apenas depois da realização desses trâmites, o importador receberá a documentação para realizar o desembaraço da carga. Nesta modalidade, o banco não oferece garantia de pagamento, atuando apenas como mediador.

Carta de crédito: Por oferecer mais garantias, tanto para o exportador quanto para o importador, é a forma mais comum de pagamento no comércio internacional. A carta de crédito é emitida por um banco para o importador, o qual recebe crédito, e o banco se compromete a realizar o pagamento para o exportador, em troca do recebimento de documentos estipulados nos termos e condições do crédito. Ao utilizar a carta de crédito, o exportador apenas receberá o valor se cumprir todas as exigências por ela definidas, como valor, prazo de embarque, portos de embarque e destino, beneficiário (importador) e endereço, documentos, mercadoria descrita, quantidades e embalagens.

2.3.1.4 Assistência ao franqueado

Considerando o franqueado como uma pessoa física, que investe em uma franquia com o objetivo de lucro financeiro, é improvável que este tenha conhecimentos aprofundados sobre todos os aspectos que englobam a franquia e os trâmites de

comércio internacional. Partindo desse pressuposto, é necessário que sejam avaliados alguns fatores no país da franquia, como: (i) assistência jurídica internacional; (ii) assistência aduaneira nas importações; (iii) assistência financeira e tributária; e (iv) assistência comercial e de publicidade.

Esse apoio ao franqueado deve ser definido e informado pelo franqueador, buscando prestar o suporte necessário para o funcionamento da franquia. Com essas definições, a relação entre franqueador e franqueado é fortalecida e a estrutura da franquia é reforçada.

2.3.2 Fatores logísticos

Esta subseção apresenta os fatores logísticos que serão abordados para o estudo de viabilidade. Foram definidos os seguintes aspectos: (i) *Incoterms*; (ii) modais de transporte; (iii) seguro internacional; (iv) prazo de entrega; e (v) lote mínimo.

2.3.2.1 *Incoterms*

Conforme o MDIC, os *Incoterms* são expressões utilizadas no comércio internacional e que têm a função de simplificar o comércio entre mercadores de diferentes países. Os *Incoterms* foram publicados pela *International Chamber of Commerce* (ICC) pela primeira vez em 1936 e, eventualmente, a ICC apresenta novas versões que retratem as mudanças nos hábitos do comércio internacional. A atualização em vigor é a publicação de 2010, que apresenta 11 termos, dividindo-os em dois grupos, pelo modal de transporte: (i) termos para operações nos modais aquaviários, e (ii) termos para operações em qualquer modal, inclusive multimodal.

Castro (2011) e Robles e Nobre (2016) destacam que os *Incoterms* são aceitos internacionalmente e têm a função de definir as incidências de custo e responsabilidades durante o processo de distribuição física internacional. Os *Incoterms* também servem para auxiliar na resolução de possíveis desentendimentos decorrentes do processo de compra e venda internacional.

2.3.2.2 Modais de transporte

Conforme Robles e Nobre (2016), dentre os fatores logísticos, o transporte merece atenção especial, pois é ele que consome a maioria do tempo e dos custos da logística internacional. Os modais de transporte podem ser: (i) terrestre; (ii) marítimo; e (iii) aéreo.

Dentro do modal terrestre, o transporte rodoviário merece atenção especial, pois é a forma mais utilizada para transporte da produção nacional até os portos e aeroportos. Esse transporte apresenta como principais vantagens a possibilidade de serviço *door-to-door*; a grande oferta de transportadores; e a flexibilidade para soluções diante de imprevistos. Já entre as principais desvantagens estão o alto índice de poluição ambiental; o maior consumo de energia; os congestionamentos das grandes cidades; e a necessidade de que os países façam fronteira para sua utilização no comércio internacional.

Vieira (2001) apresenta que o frete é somente um dos componentes do custo logístico total. Segundo o autor, menor frete não significa necessariamente menor custo total, sendo que outros fatores precisam ser considerados, como os custos para manipulação da carga e o seguro para transporte internacional, os quais são mais representativos no transporte marítimo; o Adicional ao Frete para a Renovação da Marinha Mercante (AFRMM), que representa 25% do frete marítimo na importação e não incide no transporte aéreo; e aumentos de custos com transporte terrestre, pois, a distância até um porto pode ser consideravelmente maior do que a distância até um aeroporto.

Seguindo essas diretrizes, mostra-se necessário o levantamento de cotações, bem como a análise dos prazos e das consequências para a empresa, utilizando diferentes modais de transporte para a definição do que será utilizado entre franqueadora e franquia. A seguir são apresentados elementos para orientar essa avaliação.

Ballou (1995, apud ROBLES; NOBRE, 2016) sugere como parâmetros para seleção do modal: diminuição de custos; economia de escala; agilidade e flexibilidade para as movimentações; redução de avarias; mais segurança no transporte e manuseio

da carga; e diminuição do tempo de operação e da distância a ser percorrida. O autor ainda elenca alguns critérios para a definição do modal, que são:

Tamanho da consignação: Volume transportado, o que sugere que maiores volumes exigem modais que permitam seu transporte, como marítimo.

Velocidade: Menores prazos exigem que seu transporte seja feito com velocidade, o que sugere a utilização de transportes como o aéreo.

Custo de transporte: Como geralmente é onde incide o maior custo da operação logística, o valor do frete é um fator determinante para a escolha do modal.

Respostas dos serviços: É a confiabilidade do prestador de serviços logísticos e tem relação com todos os aspectos por ele atendidos.

Custo do Estoque: A escolha do modal deve atender a necessidade de redução de estoque da empresa.

Outro fator que deve ser definido entre franquia e franqueadora é sobre quem irá recair a responsabilidade do transporte internacional, fator este que pode constar no Contrato de Franquia. Portanto, pode-se concluir que a escolha do modal de transporte deve estar alinhada com as definições de prazo, volume e custos acertadas entre franqueadora e franqueado.

2.3.2.3 Seguro internacional

Os seguros obrigatórios nos transportes brasileiros são regulamentados pelo Decreto no 61.867, de 7 de dezembro de 1967 e deriva de diversos fatores, como: diversidade de cargas, modelos de transportes, produtos, embalagens, perecibilidade, destino, cobertura que recebe (tipo e período) e valores indenizados. Cada parte possui seu seguro específico, com suas próprias apólices (ROBLES; NOBRE, 2016).

2.3.2.4 Prazo de entrega

Um fator que merece especial atenção é o prazo de entrega. Ele é o prazo de recebimento da mercadoria pela empresa importadora. Para este trabalho, o mesmo

pode ser definido como a data em que a mercadoria estará disponível na franquia para instalação na casa do cliente.

Para sua definição, devem ser considerados possíveis atrasos na produção e no transporte, greves, demoras nos portos e demais interferências que possam causar atraso no recebimento. Erros de definição do prazo de entrega podem gerar grandes perdas para a franquia, como cancelamento de compras, possível devolução de valores já recebidos e dificuldade de utilização da carta de crédito, afetando negativamente a imagem da empresa (CASTRO, 2011). Todas essas perdas podem acabar interferindo no relacionamento entre franqueador e franqueado.

2.3.2.5 Lote mínimo

Buscando otimizar o controle de custos na operação, deve ser definido o lote mínimo para embarque, podendo ser definido um para embarque único e outro para embarques periódicos (CASTRO, 2011).

No modal de transporte marítimo, um auxiliar para essa escolha é a definição do modelo de utilização do contêiner e de sua ova e desova, que podem ser *Full Container Load* (FCL) ou *Less than Container Load* (LCL). No modelo FCL, é utilizado o contêiner cheio para um usuário, que se encarrega da responsabilidade e dos custos, já o LCL é utilizado para cargas consolidadas e o transportador marítimo assume as responsabilidades e os custos. Esses formatos podem ser utilizados de quatro maneiras (VIEIRA, 2001):

- a) FCL/FCL: Carga de apenas um exportador, enviada a apenas um importador. O contêiner pode ser enchido na instalação do vendedor ou no porto de origem e o esvaziamento pode ser feito na instalação do comprador ou no porto de destino;
- b) FCL/LCL: Carga de apenas um exportador, enviada para vários importadores. O contêiner pode ser enchido na instalação do vendedor ou no porto de origem e o esvaziamento é feito no porto de destino;

- c) LCL/FCL: Carga de vários exportadores, enviada à apenas um importador. O contêiner é enchido no porto de origem e pode ser esvaziado na instalação do comprador ou no porto de destino;
- d) LCL/LCL: Carga de vários exportadores, enviada para vários importadores. O contêiner é enchido no porto de origem e esvaziado no porto de destino.

2.3.3 Fatores financeiros

A presente subseção apresenta os fatores financeiros definidos para a análise da viabilidade da franquia. Foram abordados os seguintes assuntos: (i) incentivos fiscais para as exportações; (ii) cenário cambial; (iii) formação do preço de venda para o mercado externo; (iv) análise de investimento para a franquia; (v) *royalties*; (vi) taxa de publicidade; (vii) custos para instalação da franquia; (viii) projeção de gastos para instalação e exercício; (ix) projeção de receita; e (x) fluxo de caixa.

2.3.3.1 Incentivos fiscais para as exportações

Segundo Castro (2011), as exportações com valor de até US\$ 50,000.00, ou equivalente em moeda estrangeira, possuem os seguintes apoios fiscais: (i) isenção de Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), Programa de Integração Social (PIS) e Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (Cofins); (ii) não incidência do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS); (iii) manutenção dos créditos de ICMS e IPI sobre insumos; e (iv) manutenção de crédito ou crédito presumido de IPI relativos a PIS e Cofins. Estes incentivos fiscais não podem ser utilizados por empresas que optam pelo regime do Simples Nacional.

2.3.3.2 Aspectos cambiais

As empresas brasileiras podem realizar exportações de duas maneiras: com ou sem cobertura cambial. As operações com cobertura cambial são as operações em que uma das partes realiza pagamento para a outra em troca do produto, realizando movimentação de moeda estrangeira, representando esta quase a totalidade das

operações de exportação brasileiras. Já as operações sem cobertura cambial não apresentam pagamento pela sua remessa Castro (2003 apud BORGES, 2012).

As operações de câmbio são subdivididas em: (i) câmbio simplificado simultâneo, (ii) câmbio simplificado não simultâneo; e (iii) câmbio normal. As três modalidades são descritas a seguir, conforme Borges (2012).

Câmbio Simplificado Simultâneo: É permitido ao exportador brasileiro manter 30% da receita de uma exportação no exterior, para liquidar suas obrigações ou investir, os 70% restantes devem receber contrato de câmbio. Com a contratação do câmbio simplificado simultâneo para esses 70%, é permitida a permanência de 100% do valor no exterior. Porém, para realizar esta contratação de câmbio, o exportador deve ter em sua conta corrente o valor equivalente ao recebido em moeda estrangeira, para gerar incidência da Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira (CPMF). Nesse método, são permitidos alteração, cancelamento, baixa ou contabilização na posição especial.

Câmbio Simplificado Não Simultâneo: Este método de contratação de câmbio não necessita da apresentação de documentos de exportação, podendo ser utilizada uma declaração simplificada de exportação (DSE) ou uma declaração de despacho de exportação (DDE), necessita de liquidação imediata (D-0), não são permitidos alteração, cancelamento, baixa ou transferência para posição especial, não existe a liberação de adiantamento sobre contrato de câmbio (ACC) nem de adiantamento sobre cambiais de exportação (ACE).

Câmbio Normal: Também é chamado de contrato de exportação tipo 1, é permitido para qualquer forma de exportação, inclusive adiantamentos ou financiamentos concedidos pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), que não eram permitidos nas contratações anteriores. Nesse método, são permitidos alteração, cancelamento, baixa ou contabilização na posição especial.

As mudanças cambiais oferecem riscos para o comércio entre franquia e franqueadora. É necessário definir como será tratada essa questão e qual das partes assumirá esse risco.

2.3.3.3 Formação do preço de venda para o mercado externo

As empresas possuem três alternativas para a formação do preço de venda para diferentes países, que são: (i) preço uniforme; (ii) preço baseado no mercado do país; e (iii) preço baseado nos custos de cada país. Os três modelos são especificados a seguir.

Com o estabelecimento de um preço único em todos países, a empresa apresentaria lucros diferentes em cada mercado, além de ter um produto caro nos países pobres e um produto barato nos países ricos. Outra possibilidade é o estabelecimento do preço baseado no mercado de cada país. Dessa forma, a empresa passaria a cobrar o que pode ser pago pelo produto em cada país, porém, isso faria com que a empresa ignorasse as diferenças do custo real de cada país. Além disso, em um caso extremo, os intermediários dos países com preços menores poderiam repassar para intermediários onde os preços fossem maiores. Por fim, a empresa pode basear o preço nos custos de cada país. Dessa forma, ela adicionaria o mesmo mark-up sobre seus custos para todos os mercados, porém isso pode tornar o preço de seu produto acima da média nos mercados em que os custos são altos (KOTLER; KELLER, 2012).

2.3.3.4 Análise de investimento para a franquia

Ao analisar os investimentos para franquia são levantados dados referentes aos valores que serão necessários para sua abertura, bem como a possibilidade de retorno para este investimento. Um dos métodos de análise de investimento para franquia pode ser realizado conforme os passos a seguir, que também estão representados nas equações de 1 a 5, os quais apresentam apenas os valores monetários investidos com a franqueadora, restando ainda os gastos com a operação da franquia (CERETTA et al., 2004).

Equação 1 – Calcular a estimativa de Faturamento Médio Total (FMT), baseado no Faturamento Médio (FM) (previsão) e no Prazo de Contrato (PC).

Equação 2 – Calcular o Investimento Inicial Fixo Direto (IIFD), somando a Taxa de Franquia (TF), a Instalação (I) e o Capital de Giro (CG).

Equação 3 – Calcular a previsão de Investimento Variável Direto (IVD), somando o percentual de Faturamento Médio Total (FMT) reservado aos *Royalties* (R) com o percentual de Faturamento Médio Total (FMT) destinado às Taxas de Publicidade (TP).

Equação 4 – Calcular a previsão de Investimento Direto Total (IDT), somando o IIFD com o IVD.

Equação 5 – Calcular a previsão de Margem de Contribuição do Negócio (MCN), através da diferença entre FMT e IDT.

A MCN apresenta o valor monetário que é estimado para restar ao franqueado após o cumprimento de todas as obrigações com o franqueador. Portanto a MCN é o valor previsto que o franqueado terá para utilização na sua operação até o final do prazo do contrato.

$$FMT = FM * PC \quad (1)$$

$$IIFD = TF + I + CG \quad (2)$$

$$IVD = \left(\frac{R}{100} * FMT \right) + \left(\frac{TP}{100} * FMT \right) \quad (3)$$

$$IDT = IIFD + IVD \quad (4)$$

$$MCN = FMT - IDT \quad (5)$$

Analisando as equações, é possível estimar o valor que irá restar para o franqueado utilizar na franquia, com as despesas de sua operação.

2.3.3.5 *Royalties*

Conforme apresentado por Filho et al. (2013) *royalties* é o valor pago pelo franqueado ao franqueador pelo uso da marca e pelas contraprestações de serviços. Normalmente os *royalties* são calculados sobre o faturamento bruto mensal, variando entre 4% a 6%, mas também podem ser calculados de diversas outras formas, como *royalties* fixos, quando o valor é o mesmo independente do faturamento da franquia e os

royalties mínimos, quando é cobrado um percentual sobre o faturamento ou um valor mínimo em reais, o que for maior. Recentemente os franqueadores têm começado a negociar com os franqueados o deferimento do pagamento dos *royalties* até o início da lucratividade da franquia.

2.3.3.6 Taxa de publicidade

Também conhecida por taxa de marketing, é paga para utilização do franqueador com marketing institucional. Esta taxa é utilizada para marketing que abrange e auxilia toda a rede, tanto franquias quanto lojas próprias, por isso, é recomendada a cobrança da taxa também das lojas próprias e que esses recursos sejam utilizados para realizar sugestões de ações provenientes do conselho de franqueados. Geralmente também utiliza o faturamento bruto mensal como base de cálculo, porém, em percentual menor, entre 1% a 3% (FILHO et al., 2013).

2.3.3.7 Custos para instalação da franquia

Filho et al. (2013) apresentam que o franqueador deve incluir na Circular de Oferta de Franquia (COF), apresentada ao candidato à franqueado, todo o investimento inicial para aquisição, implantação e entrada em operação da franquia. Na COF devem ser detalhados e quantificados, apresentando também as formas de pagamento, os seguintes itens:

- a) Custos de reformas e instalações, que variam conforme o estado do imóvel e projeto arquitetônico do franqueador;
- b) Custos de todos equipamentos, incluindo os de informática;
- c) Custos de estoques iniciais;
- d) Custos pré-operacionais, como a concentração da equipe operacional anterior à inauguração e seu tempo de treinamento;
- e) Custos de marketing inaugural, pago pelo franqueado;
- f) Taxa Inicial de Franquia;
- g) Gasto para formar capital de giro.

Todos esses custos devem ser apresentados na COF e geralmente ficam por conta do franqueado, sendo rara a utilização no Brasil da modalidade “chave na mão”, ou *turnkey*, em que a implantação da franquia fica por conta do franqueador. Estes custos iniciais para implantação de uma franquia variam conforme o setor e modelo físico utilizado, podendo iniciar com R\$ 1.000 e ultrapassando R\$ 2.000.000 (FILHO et al., 2013).

2.3.3.8 Projeção de gastos para instalação e exercício

Uma projeção de gastos abrange todos os desembolsos financeiros que a empresa realizará para a instalação e funcionamento. Os gastos abrangem os custos e as despesas, os custos estão ligados à produção do bem ou serviço, já as despesas representam os gastos com a área comercial e administrativa. Segundo a análise, a soma dos custos e despesas apresenta todos os gastos da empresa e quanto ela deve faturar para se manter ativa durante o período de tempo estipulado (PADOVEZE, 2003 apud FLORA, 2014; GONÇALVES; BAPTISTA, 2011 apud FLORA, 2014).

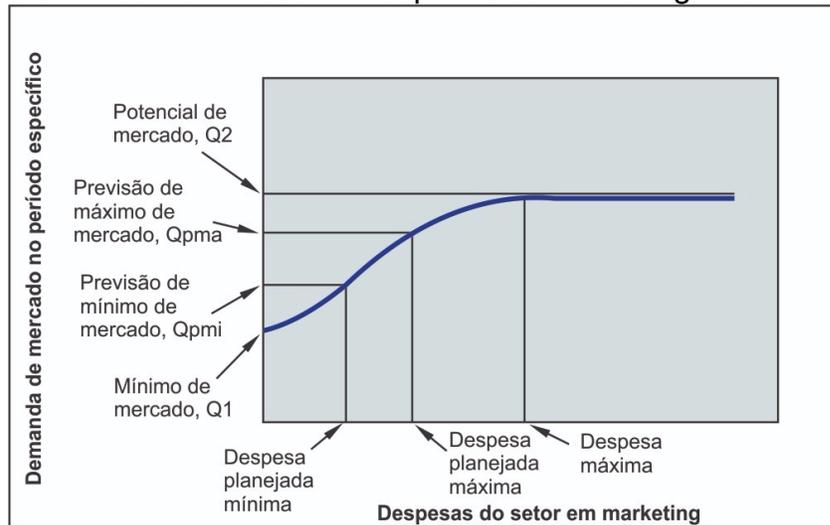
2.3.3.9 Projeção de receita

A demanda pelos produtos de uma empresa é mensurada, principalmente, de duas formas: demanda de mercado e demanda da empresa. A demanda de mercado apresenta o volume total de um setor dentro de um mercado, analisando especificamente o grupo de clientes, a área geográfica, o período e a campanha de marketing definidos. Já a demanda da empresa é a previsão da participação da empresa na demanda de mercado e depende da percepção do mercado com relação aos seus produtos, serviços, preços e comunicação, em comparação com a concorrência. Se os demais fatores forem iguais, a efetividade das despesas de marketing é o fator que irá influenciar na participação de mercado.

A demanda de mercado pode ser analisada conforme a Figura 3 que propõe um ambiente de marketing específico, onde: Q1 representa o mínimo de mercado, que seriam as vendas realizadas sem esforços de promoção; Qpmi representa a previsão de

mínimo de mercado, que é relacionada com a despesa mínima planejada de marketing; Q_{pma} representa a previsão de máximo de mercado, que é relacionada com a despesa máxima planejada de marketing; e Q_2 representa o potencial de mercado, que representa o limite da demanda da empresa/produto no mercado. Importante destacar que as despesas com marketing, após um certo nível, não resultariam em maior demanda (KOTLER; KELLER, 2012).

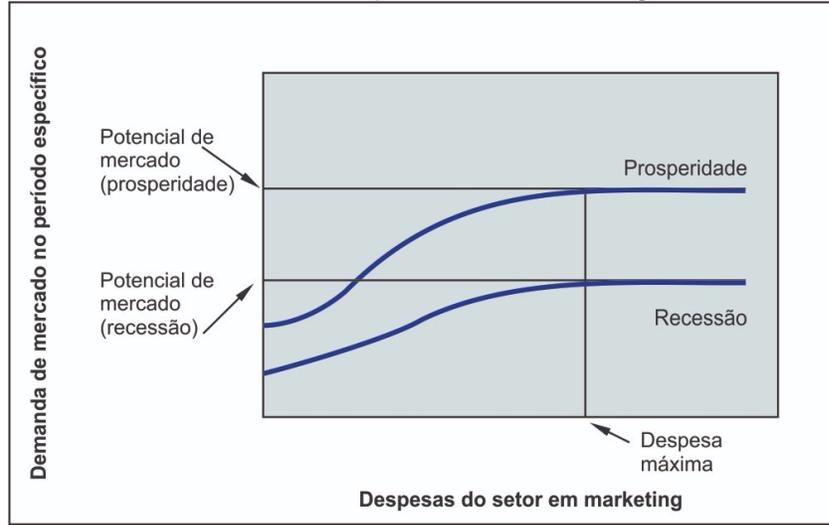
Figura 3 - Demanda de mercado x despesas de marketing – cenário específico



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Kotler e Keller (2012)

Após ser definida a demanda da empresa, deve ser escolhido o esforço de marketing, pois “a previsão de vendas da empresa é o nível esperado de vendas com base em um planejamento de marketing selecionado e em um ambiente de marketing hipotético” (KOTLER; KELLER, 2012, p.89). Esta previsão de vendas pode ser representada pela Figura 4, onde o planejamento hipotético de marketing resulta na previsão de vendas. Neste caso, são avaliados dois ambientes hipotéticos, um que representa o mercado em prosperidade e o outro representando o mercado em recessão.

Figura 4 - Demanda de mercado x despesas de marketing – dois cenários diferentes



Fonte: Kotler e Keller (2012, p.88)

Uma das estimativas mais práticas para visualização da demanda corrente é a análise do potencial total do mercado, ou seja, uma análise do máximo volume de vendas disposto em determinado mercado, setor, período e condições ambientais. Uma forma de realizar esse cálculo é multiplicando o número de compradores em potencial pela quantidade média de produtos adquirida por cada comprador e multiplicar o resultado pela média de preços dos produtos.

2.3.3.10 Fluxo de caixa

Segundo Santos (2001), fluxo de caixa é uma ferramenta para planejamento financeiro com o objetivo de informar a situação do caixa futuro da empresa, sendo necessária sua análise em todas as empresas, independente da atual situação financeira e objetiva apresentar a condição da empresa de quitar suas obrigações financeiras, de curto a longo prazo. Para a gestão empresarial alguns fatores precisam ser considerados, como a administração dos recursos humanos, o departamento de vendas, a análise de mercado e a produção e, todas estas atividades, passam pela área financeira, que controla os valores monetários, fazendo com que a gestão financeira seja de extrema importância para as empresas. O fluxo de caixa apresenta as entradas e saídas dos

valores monetários e serve para direcionar as decisões da empresa, consistindo em todo o fluxo do disponível da empresa (COSTA, 2009).

Os métodos de demonstração do fluxo de caixa podem ser divididos em direto e indireto. O método direto apresenta as entradas e saídas brutas dos itens mais importantes das atividades operacionais, como os recebimentos das vendas de produtos e de serviços e também os pagamentos para para cadeia de suprimentos e funcionários, conforme demonstrado no Quadro 1, já o método indireto concilia o lucro líquido das operações e o caixa gerado (IUDICIBIUS; MARTINS; GELBCKE, 2003).

Quadro 1 - Demonstração do fluxo de caixa – método direto

Fluxo de caixa das atividades operacionais
Recebimentos de clientes
Dividendos recebidos
Juros recebidos
Recebimentos de lucros de subsidiárias
Pagamentos a fornecedores
Pagamentos de salários e encargos
Imposto de renda pago
Juros pagos
Outros recebimentos ou pagamentos líquidos
Caixa Líquido das Atividades Operacionais
Fluxo de caixa das atividades de investimentos
Alienação de imobilizado e/ou investimentos
Aquisição de imobilizado e/ou investimentos
Caixa Líquido das Atividades de Investimentos
Fluxo de caixa das atividades de financiamentos
Integralização de capital
Juros recebidos de empréstimos
Empréstimos tomados
Aumento do capital social
Pagamentos de leasing, lucros e dividendos
Pagamentos de empréstimos/debêntures e juros de empréstimos
Caixa Líquido das atividades de financiamentos
Aumento ou redução de Caixa Líquido
Saldo de Caixa – Inicial
Saldo de Caixa – Final

Fonte: Costa (2009, p. 32).

Conforme pode ser percebido no Quadro 1, o método direto facilita a visualização da solvência da empresa, apresentando toda a movimentação, com suas origens e aplicações.

2.3.4 Fatores mercadológicos

Nesta subseção são apresentados os fatores do mercado no país de destino. Serão abordados os seguintes tópicos: (i) características do mercado no país de destino; (ii) análise da concorrência; (iii) comportamento do consumidor; e (iv) escolha do ponto de vendas.

2.3.4.1 Características do mercado no país de destino

Um método de analisar as características do setor no país de destino é identificando as oportunidades e ameaças do setor no mercado analisado. Esta análise pode ser desmembrada em microambiente e macroambiente. No microambiente se encontram fatores que estão diretamente relacionados com a empresa, os três principais estão destacados a seguir (PIPKIN, 2011):

I – Consumidores: Identificar o comportamento de compra e de consumo do produto pelos clientes e, após isso, conquistar sua preferência, identificando, criando e ofertando valor acima dos concorrentes.

II – Competidores: Identificar as estratégias de produto, preço, promoção e distribuição dos produtos pelos concorrentes, identificando suas estratégias competitivas e como elas criam valor para o mercado.

III – Governo: Identificar o comportamento do governo com as empresas estrangeiras, verificando as barreiras de entrada ou os incentivos.

Já o macroambiente, ainda segundo Pipkin (2011), apresenta as variáveis que interferem nas estratégias da empresa e devem ser acompanhadas frequentemente. Kotler e Keller (2012) apontam para a importância da análise macro ambiental, que, segundo eles, indica as tendências do mercado e guia as decisões das empresas

empreendedoras. Os autores destacam seis como as forças macro ambientais que devem ser analisadas, as quais são descritas a seguir.

I. Ambiente demográfico: Este fator normalmente é previsível e tem como principal ponto avaliado a população, examinada por tamanho, taxa de crescimento, distribuição da faixa etária, sua composição étnica, nível de instrução e padrões familiares. É importante destacar que tamanho populacional e seu crescimento não são significados de grande mercado consumidor, apenas se a população tiver poder de compra suficiente.

A faixa etária da população destaca quais são os produtos que irão ter demanda no mercado, por exemplo, num país com muita população jovem, serão consumidos mais produtos para essa faixa etária, como brinquedos e material escolar, do que num país com pouca população jovem. Podem ser considerados seis os grupos de faixa etária: (i) crianças com idade pré-escolar; (ii) crianças com idade escolar; (iii) adolescentes; (iv) adultos jovens (entre 20 e 40 anos); (v) adultos de meia-idade (entre 40 e 65 anos) e; (vi) idosos (mais de 65 anos).

A análise do mercado étnico destaca as tendências de consumo do mercado, baseados na cultura da população. Já o grau de instrução apresenta uma certa relação com o nível de exigência, geralmente, quanto maior o grau de instrução da população, mais exigente ela é. O grau de instrução é desmembrado em cinco níveis: (i) analfabetos; (ii) ensino médio incompleto; (iii) ensino médio completo; (iv) graduados (nível universitário) e; (v) pós-graduados.

Um fator de grande importância é a estrutura familiar, sendo o lar tradicional composto por marido, mulher e filhos. Cada estrutura familiar apresenta seus hábitos de compras específicos, como por exemplo, pessoas solteiras ou que vivem sozinhas geralmente compram eletrodomésticos e móveis mais baratos.

II. Ambiente econômico: São diversos os fatores que interferem no poder de compra de uma economia, como a renda, o endividamento, a disponibilidade de crédito, a poupança e os preços. Conforme demonstrado pela crise de 2008, as tendências de poder de compra impactam diretamente nos negócios, principalmente os direcionados a clientes de alto poder aquisitivo e sensíveis a mudanças de preços.

A distribuição de renda apresenta quatro estruturas industriais, que são: (i) economias de subsistência, que apresentam poucas oportunidades comerciais; (ii) economias de exportação de matérias-primas, bom mercado para suprimentos e artigos de luxo para os ricos; (iii) economias em fase de industrialização, onde nova classe rica e classe média demandam novos produtos; e (iv) economias industrializadas, bons mercados para todos tipos de produtos. Também é possível desmembrar em cinco os padrões de distribuição de renda: (i) rendas muito baixas; (ii) rendas baixas, em sua maioria; (iii) rendas muito baixas e muito altas; (iv) rendas baixa, média e alta; e (v) rendas médias, em sua maioria. Os demais fatores econômicos, como poupança, endividamento, renda e disponibilidade de crédito são determinantes para os gastos da população.

III. Ambiente sociocultural: É o que define as relações das pessoas com tudo que as cerca, sendo absorvida por todos quase imperceptivelmente. O ambiente sociocultural apresenta as crenças e valores de uma pessoa ou população, essas crenças e valores podem ser classificadas em dois grupos, as crenças e valores centrais, que são os transferidos através das gerações e reforçados pela sociedade, e as crenças e valores secundários, que são mais predispostas a modificações e podem ser afetadas e alteradas pelas empresas.

IV. Ambiente natural: Este fator relaciona a empresa com o meio ambiente, mais diretamente, com o impacto que ela causa na natureza. São quatro as tendências que interferem diretamente no desenvolvimento da empresa: falta de matéria-prima, aumento do custo de energia, aumento da poluição e a mudança as atribuições do governo.

V. Ambiente tecnológico: É destacado pelos novos produtos e novos serviços que, cada vez mais, utilizam tecnologia e apresentam inovações, o que estimula a taxa de crescimento da economia. Este ambiente é de difícil controle a longo prazo, provocando incertezas, portando os fatores que devem ser acompanhados no mercado são a aceleração do ritmo das mudanças tecnológicas, as oportunidades ilimitadas para a inovação, as mudanças nos orçamentos com pesquisa e desenvolvimento (das empresas e do governo) e a regulamentação dos avanços tecnológicos.

VI. Ambiente político-legal: Representado pelas leis, órgãos do governo e grupos influenciadores de várias empresas e indivíduos. Por representarem um caráter de

legalidade das ações das empresas, interferem diretamente nas oportunidades de negócios. Dentro desse ambiente, as duas tendências que se destacam são: crescimento da legislação que regulariza os negócios e o aumento de grupos de interesses especiais.

A legislação que regulariza os negócios é o que protege as empresas dos concorrentes desleais, protege os consumidores dos hábitos de negócios desleais e cobra das empresas os custos sociais que seus produtos e processos geram. Já os grupos de interesses especiais são grupos formados pelo povo que reivindicam os direitos dos consumidores.

É importante destacar que, apesar de terem sido descritas separadamente, as forças macro ambientais devem ser analisadas em conjunto, para que possam servir de base para decisões assertivas (KOTLER; KELLER, 2012).

2.3.4.2 Análise da concorrência

Conforme apresentado por Mattar (2005), a análise da concorrência é um fator extremamente importante para a análise do ambiente. Para o autor, os pontos que devem ser avaliados da concorrência são: (i) quem são os concorrentes; e (ii) suas características. A seguir é apresentado o detalhamento desses fatores:

I – Quem são os concorrentes: concorrência de empresa, concorrência de produto (concorrência direta), concorrência de necessidade (outros produtos que atendem à mesma necessidade).

II – Características: porte, atuação no mercado (ramos, segmentos e crescimento), resultados, propostas de marketing, investimentos planejados, modelo de administração, principais pontos fortes e fracos, e ambiente concorrencial futuro.

Após os levantamentos desses dados, é possível realizar sua análise, projetando o cenário do mercado e seus competidores. Com a possibilidade da análise de todos esses fatores, o estudo de viabilidade torna-se mais completo e, conseqüentemente, mais efetivo.

2.3.4.3 Comportamento do consumidor

Comportamento do consumidor é, segundo Solomon (2011 apud KOTLER; KELLER, 2012, p. 164), “o estudo de como indivíduos, grupos e organizações selecionam, compram, usam e descartam bens, serviços, ideias ou experiências para satisfazer suas necessidades e desejos”. Os autores destacam para a influência de três fatores sobre o comportamento de compra do consumidor, que são os fatores culturais, sociais e pessoais, sendo o primeiro o que influencia de forma maior e mais profunda.

Segundo os autores, os principais determinantes culturais são: cultura, subculturas e classes sociais, que são descritos a seguir. A cultura é o fator principal, pois remete ao crescimento e desenvolvimento do indivíduo e da população, ela afeta a visão que cada ser tem de si, do seu relacionamento com os outros e com as coisas e os seus hábitos. As subculturas apontam para a identificação e o modo de sociedade mais específicos, como religiões, nacionalidades e regiões geográficas. Por fim, as classes sociais representam a forma mais importante dentro das estratificações sociais, dentro da mesma classe social os indivíduos apresentam comportamentos e interesses por produtos e marcas similares.

Os fatores sociais são principalmente representados por grupos de referência, família, papéis sociais e status. Todos esses fatores são relacionados aos grupos de convívio e de interesse de uma pessoa, e como as decisões desses grupos influenciam na decisão do indivíduo.

Os fatores pessoais destacam a idade, o estágio no ciclo de vida, circunstância econômica, estilo de vida, personalidade e demais características pessoais. Alguns produtos como comidas, roupas, móveis e lazer estão relacionados com a idade. Os padrões de consumo também estão relacionados com o ciclo de vida. Se referindo à ocupação e às circunstâncias econômicas, marcas de luxo podem buscar identificar os grupos de ocupação que têm interesses acima da média, podendo personalizar produtos para certos grupos ocupacionais.

2.3.4.4 Escolha do ponto de vendas

A decisão da localização do ponto de vendas é uma das escolhas mais importantes do empreendimento, pois, geralmente, é o primeiro ponto avaliado pelo cliente e, após instalado o ponto de vendas, gera muitas perdas uma alteração. Muitos fatores devem ser considerados para a escolha do ponto de vendas, os principais, conforme Zamberlan et al. (2009), estão descritos a seguir.

Análise da acessibilidade: É realizada de duas formas, macroanálise e microanálise. A macroanálise avalia uma região de 1,2 a 1,8 km analisando as estradas e vias de acesso à loja, verificando suas condições e barreiras, para escolher um local de fácil acesso para seus clientes. Já a microanálise analisa a região próxima à loja, e avalia dados como: (i) visibilidade: facilidade de identificar a loja e entrar com segurança no estacionamento; (ii) fluxo de tráfego: equilíbrio entre bom volume de carros, porém sem congestionamentos, dificultando o acesso; (iii) estacionamento: quantidade de vagas suficientes, porém sem muitas que fiquem vazias, o que gera desconfiança no cliente;

Análise da área de influência: Consiste no espaço geográfico em que a maioria dos clientes da loja se localizam e tem forte relacionamento com o tipo de produto vendido. Estes produtos podem ser classificados em: (i) bens de conveniência, que representa produtos em que o cliente quer fazer esforço mínimo, um exemplo são refrigerantes; (ii) bens de especialidade, apresentam bens exclusivos para algum grupo consumidor definido, que são dispostos a se deslocar, e gastar tempo e dinheiro para a compra, um exemplo são as lojas de grife; e (iii) bens de compra comparada, que apresentam produtos com investimento mais alto para o cliente, exigindo mais tempo para a compra e comparação, um exemplo são móveis.

A área de influência pode ser definida em primária, secundária e terciária. A área primária apresenta entre 60% e 75% dos clientes, e abrange um raio de 4,8 a 8 km da loja, uma distância de 10 minutos de carro. A área de influência secundária abrange 15% a 25% dos clientes, em um raio de 4,8 a 11,2 km da loja, distância máxima de 15 a 20 minutos de carro. Representa a parcela restante e são os clientes ocasionais, podendo vir de até 24 km em regiões metropolitanas e 80 km para regiões menores.

Índices de localização comercial: Muitos são os índices que podem orientar a definição da localização comercial, devido sua importância. Serão apresentados dois índices, com base em Morgado e Gonçalves (1997 apud ZAMBERLAN et al., 2009).

I – Índice de Saturação Varejista (ISV): Avalia diversos mercados com potencial, o que apresentar o maior ISV será o mais indicado. O ISV é calculado conforme a Equação 6, em que: C = número de consumidores da região; G = gastos médios dos consumidores no varejo; e M = metragem das instalações de varejo na região.

$$ISV = \frac{C \times G}{M} \quad (6)$$

II – Índice de Potencial de Mercado (IPM): Mostra a concentração de pessoas com recursos para comprar, e pode ser calculado com a Equação 7, em que: P = população da região; PP = população total do país; V = vendas do varejo local; VP = vendas do varejo no país; R = renda da população na região; e RP = renda no país.

$$IPM = \frac{\left(\frac{P}{PP}\right) * 5 + \left(\frac{V}{VP}\right) * 3 + \left(\frac{R}{RP}\right) * 2}{10} \quad (7)$$

Essas duas fórmulas auxiliam na análise do potencial do mercado e podem ser utilizados como região um estado, uma cidade ou um bairro, conforme for definida a abordagem da empresa. A análise desses fatores é de extrema importância para a localização assertiva do ponto comercial.

3. MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo apresenta o método utilizado para o desenvolvimento deste estudo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para guiar este estudo foi definido como método a pesquisa qualitativa. Segundo Malhotra (2010), a abordagem qualitativa é utilizada para estabelecer o problema com mais exatidão, compor estimativas e identificar ou esclarecer os principais fatores relacionados com a pesquisa.

A pesquisa apresenta caráter exploratório, buscando investigar e examinar o cenário para compreendê-lo (MALHOTRA, 2010). Dessa forma, a pesquisa buscou caracterizar a conjuntura analisada com vistas a auxiliar na tomada de decisão do franqueador e do franqueado quanto à sua inserção no mercado-alvo.

3.2 ETAPAS DA PESQUISA

A pesquisa foi estruturada conforme o levantamento bibliográfico realizado, em que se constatou a pertinência de avaliação dos seguintes fatores: (i) fatores administrativos; (ii) fatores logísticos; (iii) fatores financeiros; e (iv) fatores mercadológicos. Esses fatores foram subdivididos conforme segue:

- a) Fatores administrativos: contrato de franquia, documentação para operações e modalidades de pagamento.
- b) Fatores logísticos: *Incoterms*, modais de transporte, seguro internacional, prazo de entrega e lote mínimo.
- c) Fatores financeiros: formação do preço de venda para o mercado externo, custo internado, competitividade do preço no mercado colombiano, cenários cambiais, análise de investimento para a franquia, *royalties*, taxa de publicidade, custos, projeção de gastos, projeção de receitas e fluxo de caixa.
- d) Fatores mercadológicos: características do mercado no país de destino, análise da concorrência e escolha do ponto de vendas.

3.3 PROCEDIMENTOS EXECUTADOS EM CADA ETAPA

Buscando nortear a coleta de dados do presente estudo rumo aos objetivos propostos, foi estruturado um *check-list* contendo as seguintes informações: (i) dimensões; (ii) subdimensões; e (iii) critérios analisados. Esse *check-list*, apresentado no Quadro 2, direcionou a coleta de dados.

Quadro 2 - *Check-list* para a análise da viabilidade da franquia internacional

Dimensões	Subdimensões	Crítérios analisados
1. MERCADOLÓGICA	a) Colômbia	Economia
		Cenário atual e perspectivas
		Análise setorial
		Comportamento do consumidor
	b) Empresa	Posicionamento no mercado-alvo
		Escolha do ponto de vendas
	c) Competitividade perante os concorrentes	-----
2. OPERACIONAL	d) Fatores administrativos	Contrato de franquia
		Documentação para operações
		Modalidade de pagamento
		Assistência ao franqueado
	e) Fatores logísticos	<i>Incoterms</i>
		Lote mínimo e modais de transporte
		Frequência de embarques e prazo de entrega
3. FINANCEIRA	f) Análise da franqueadora	Formação do preço de venda para o mercado externo
		Cenários cambiais
	g) Análise da franquia	Análise de investimento para franquia
		<i>Royalties</i> e taxa de publicidade
		Custos
		Projeção de gastos
		Projeção de receita
		Fluxo de caixa

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Happi (2002).

A coleta de dados foi realizada com base na consulta de dados secundários como estatísticas dos governos, dados presentes em sites como *Penta-Transaction*, histórico de análises de viabilidade já realizadas pela fábrica e levantamentos no país de destino. Essa coleta de dados permitiu realizar uma análise da empresa, do cenário encontrado e da viabilidade de implantação da franquia.

4. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

O presente capítulo apresenta a análise de cada um dos fatores descritos no *check-list* do Quadro 2, presente no capítulo que descreve o método desta pesquisa.

4.1 DIMENSÃO MERCADOLÓGICA

A atual seção apresenta a análise dos principais elementos mercadológicos que se relacionam com o estudo. A seção foi dividida em: (i) Colômbia; (ii) empresa; e (iii) competitividade perante os concorrentes.

4.1.1 Colômbia

Nesta subseção são descritos os fatores identificados como importantes para a viabilidade da franquia e que estão relacionados ao país de destino. Os fatores estão desmembrados em: (i) economia; (ii) cenário atual e perspectivas; (iii) análise setorial; e (iv) comportamento do consumidor.

4.1.1.1 Economia

Segundo o *Guía País Colombia 2017*, elaborado pela *Oficina Económica y Comercial de España en Bogotá*, a Colômbia tem a terceira maior população da América Latina, com 48 milhões de habitantes, e apresenta um grande mercado potencial. O estudo destaca Bogotá como um dos principais centros econômicos colombianos, sendo o epicentro político, administrativo, econômico, industrial, artístico, cultural, esportivo e turístico do país.

A pesquisa aponta que Bogotá possui a maior parte do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, USD 92.917 milhões, cerca de 24,5% do total do país, e que é a cidade com o sétimo maior PIB da América Latina e uma das cinco mais atrativas para investir. Aliado a esses fatores, tem também o PIB per capita mais alto entre as principais cidades

do país, um setor financeiro sólido, atrativos para empresas estrangeiras, além de facilidades para a criação de empresas.

4.1.1.2 Cenário atual e perspectivas

Conforme descrito no *Guia País Colombia 2017*, a economia da Colômbia tem apresentado um crescimento significativo nos últimos anos, o que ocorreu devido a diversos fatores, entre eles o clima de segurança jurídica, boa gestão macroeconômica, expressivo fluxo de capital estrangeiro e incentivos fiscais, que levaram a altas taxas de crescimento, com baixa inflação e pouco endividamento público.

A análise aponta que o crescimento econômico, que foi de 4,5% em 2013 e de 4,4% em 2014, diminuiu para 3,1% em 2015, 2,5% em 2016 e 1,8% em 2017. Ainda assim, foi maior do que nas maiores economias da região e de países emergentes, tornando-se um bom desempenho. O setor que mais cresceu nos últimos anos na Colômbia foi o da construção, com um aumento de 11,46% em 2013, 10,45% em 2014, 3,95% em 2015 e 5,2% no primeiro trimestre de 2016, apesar da diminuição de 0,7% em 2017. Este crescimento foi praticamente baseado na construção de edifícios, que representaram 10,9%, enquanto a infraestrutura cresceu pouco, em torno dos 0,4%. Alguns dados dessas mudanças na economia colombiana podem ser visualizados na Tabela 2.

Tabela 2 - Dados da economia colombiana

	Ano 2013	Ano 2014	Ano 2015	Ano 2016	Ano 2017
PIB (milhões USD)	378.000	380.000	293.243	253.240	309.200
Média anual de inflação (%)	2,01	2,9	4,99	7,31	4,3
Inflação no fim do período (%)	1,94	3,66	6,77	5,29	3,2
Exportações de bens e serviços (milhões USD)	58.823	54.795	35.691	31.390	34.300
Variação referente ao período anterior (%)	-2,16	-6,85	-34,87	-12,05	9,27
Importações de bens e serviços (milhões USD)	59.381	64.029	54.085	44.890	46.860
Variação referente ao período anterior (%)	0,56	7,83	-15,57	-17	4,39
Saldo da Balança Comercial (milhões USD)	2.201	-4.807	-18.394	-13.500	-12.560
Em % do PIB	0,58	-1,27	-6,27	-5,33	-4,06

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de *Guia de País Colombia 2017* (2017) e CIA Factbook.

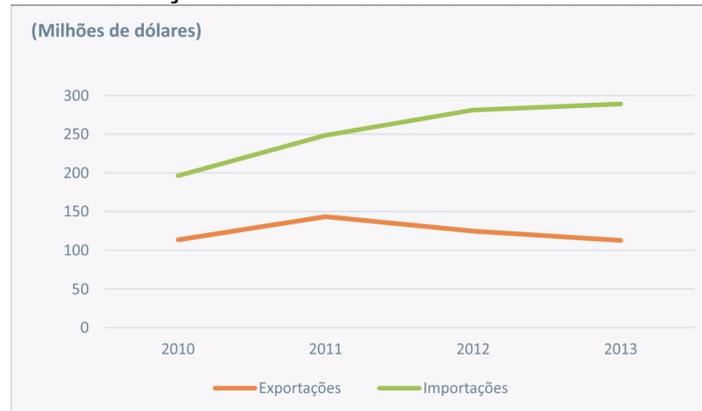
Um fator que pode ser favorável para o estudo e que pode ser percebido na Tabela 2 é o grande número de importações em comparação com o número de exportações.

Segundo o estudo descrito no *Guía País Colombia 2017*, para 2018 o Banco Central prevê um crescimento moderado da economia colombiana, em torno de 3,5%, devido aos riscos de queda dos preços internacionais dos bens básicos e do menor investimento e menor consumo privado.

4.1.1.3 Análise setorial

O setor moveleiro de Bogotá está consolidado, incluindo atualmente algumas das principais marcas mundiais de mobiliário, dentre elas, empresas europeias. Conforme análise do Ministério das Relações Exteriores (MRE) (2015), apresentada na Figura 5, pode-se perceber o aumento do déficit da balança comercial do setor moveleiro da Colômbia.

Figura 5 - Balança comercial do setor moveleiro colombiano



Fonte: Ministério das Relações Exteriores – MRE (2015, p.5) apud *United Nations International Trade Statistics Database - UN-COMTRADE*

Visualizando a Figura 5, pode ser percebido que o setor de móveis da Colômbia vem diminuindo as exportações e aumentando as importações. Segundo dados do *Penta Transaction*, em 2018, até setembro, a Colômbia já importou mais de US\$ 6,000,000.00 em móveis e os principais importadores do país podem ser visualizados na Tabela 3.

Tabela 3 - Principais importadores colombianos da NCM 9403.40 nos últimos 4 anos

Importador	U\$\$-CIF 2018	U\$\$-CIF 2017	U\$\$-CIF 2016	U\$\$-CIF 2015
GRANITOS Y MARMOLES S.A.	605.448	193.367		
ARCHITEKTUR SAS	482.574	372.686	76.995	14.427
TUGO S.A.	401.706	599.660	385.029	5.003
URBE CAPITAL S.A.	281.391	12.902	207.266	
EASY COLOMBIA S.A.	205.617	64.748	188.695	26.382
ACABADOS LA CASA IDEAL E.U.	185.958	256.566	230.990	161.780
ARQUITEC GROUP AG S A S	120.247	128.075	16.361	
ACENTO TEXTIL SAS	104.030	36.461	26.522	
EURO DECO S.A.S.	98.591	167.767	587.903	311.256
PRODUCTOS ARQUITECTONICOS LTDA	91.286	559.680	392.594	274.247
AVI DESIGN STORE S.A. S.	57.721	71.771	167.401	151.105
COMERCIALIZADORA QUANTO S A	54.871		150.712	
PROMOTORA INMOBILIARIA PROIN	41.038			
EUROMARMOL LTDA	31.497	14.495	22.793	54.916
V & P ARQUITECTOS S.A.	31.212		163.082	49.311
MGT DISEÑO S A S	31.193	17.392		
DOMINA S A	28.627			
SCHALLER DESIGN GROUP S.A.S	23.951	48.386	28.197	
TODESCOL S A S.	23.392	57.624	85.953	18.302
EN GRUPO SAS	16.804	5.858	25	4.747

Fonte: Elaborado pelo autor com dados extraídos do *Penta-Transaction*.

Na Tabela 3 podem ser identificadas empresas que vendem produtos semelhantes aos da empresa analisada neste trabalho, como a Euro Deco e a Todescol (Todeschini), que estão entre os 20 maiores importadores de móveis da Colômbia no ano de 2018.

Além dos concorrentes do mercado externo, a empresa deverá enfrentar também a concorrência nacional que, segundo Pantoja (2018), tem apresentado uma queda perante a produção manufatureira total, de 1,27% em 2010 para 0,72% em 2016. A produção do setor moveleiro da Colômbia e a demanda do mercado por esses produtos pode ser visualizada na Figura 6.

Figura 6 - Demanda do mercado e produção do setor moveleiro colombiano



Fonte: Ministério das Relações Exteriores – MRE (2015, p.4) apud *Encuesta Anual Manufacturera* - DANE e *United Nations International Trade Statistics Database* - UN-COMTRADE

Analisando a Figura 6 se pode perceber que a produção moveleira na Colômbia atingiu um pico em 2012, caindo no ano seguinte. Conforme Pantoja (2018), após essa queda, a produção se manteve estável até o ano de 2017, não manifestando recuperação. Esta queda na produção, aliada ao aumento da demanda, pode oferecer uma oportunidade para a entrada de empresas estrangeiras.

Segundo dados do MRE (2015), o Brasil era, em 2015, o segundo maior exportador da Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM) 9403 para a Colômbia e, entre 2010 e 2014, teve um crescimento anual de 12,96% de vendas nessa NCM para a Colômbia, caindo em 2017 para a quarta posição. O estudo do MRE afirma que os produtos brasileiros, em qualquer posição tarifária do setor de móveis, teriam oportunidade de mercado, principalmente devido à desarmonia entre a crescente demanda nacional por móveis e a diminuição da produção colombiana.

4.1.1.4 Comportamento do consumidor

Segundo a pesquisa de Pantoja (2018), 43,9% dos seus entrevistados na Colômbia indicaram que compram móveis em lojas especializadas, localizadas geograficamente de forma estratégica e, segundo a mesma amostra, 32,2% identificaram a qualidade dos produtos como o principal fator para a compra e 27,6% apontaram como principal fator a garantia dos produtos. Conforme a mesma pesquisa, 51,2% dos entrevistados renovam seu mobiliário num prazo de 1 a 5 anos.

Foi percebido que a forma como o consumidor colombiano realiza a compra de móveis é muito diferente da brasileira, assemelhando-se com os demais países da América do Sul. Enquanto os brasileiros desenvolvem seus próprios projetos de mobiliário para casa e apartamento, a grande maioria em parceria com arquitetos, os colombianos adquirem os apartamentos já mobiliados. Essa forma de comercialização exige a realização de fortes parcerias com construtoras que realizam projetos de luxo.

4.1.2 Empresa

A presente subseção aborda os principais tópicos da abordagem mercadológica relacionadas à empresa, que foram definidas como (i) posicionamento no mercado alvo; e (ii) escolha do ponto de vendas.

4.1.2.1 Posicionamento no mercado alvo

Os clientes no mercado alvo serão consumidores das classes alta e média alta, mantendo o mesmo mercado de atuação da empresa em todos os países. A empresa abordará o mercado com um *showroom* conceito, apresentando os principais produtos da marca, que são referência internacional em alto acabamento e tecnologia. A franquia pretende realizar diversos eventos de inauguração, preparando *talks* com pequenos grupos e convidando arquitetos, donos de construtoras e possíveis parceiros, apresentando para eles a história da empresa, os produtos e o conceito da marca, e buscando formar parcerias.

4.1.2.2 Escolha do ponto de vendas

Atualmente, a empresa está atuando no país com um representante comercial que, juntamente com seu irmão, serão os franqueados da operação na Colômbia. Eles estão avaliando o mercado e realizando vendas através da utilização de materiais gráficos, conteúdo do site da marca e pequenos mostruários. Para auxiliar na expansão da atuação no mercado, está sendo realizado o presente estudo para avaliar a viabilidade

da implantação da franquia, sendo a escolha do ponto de vendas um fator relevante para essa avaliação. A escolha do ponto de vendas utilizará como critério a seleção de uma área localizada em um território com histórico de atuação de empresas do setor mobiliário, pois, segundo o estudo de Pantoja (2018), grande parte dos entrevistados compram seus móveis em lojas localizadas de forma estratégica. Para isso, a definição do ponto de vendas deverá levar em consideração os seguintes critérios: (i) boa localização; (ii) histórico moveleiro; (iii) boa visibilidade; (iv) equilíbrio do fluxo de tráfego; e v) estacionamento de fácil acesso e com as vagas necessárias. Ainda sobre a definição do ponto de vendas, quando a franquia levantar os possíveis pontos, ela pode se orientar pelos dados e cálculos dispostos no referencial teórico do presente trabalho sobre o ponto de vendas.

Bogotá foi definida como a cidade para implantação da franquia, pois é a cidade mais populosa do país, com mais de 8 milhões de habitantes, mais do que o dobro de moradores da segunda maior cidade, que é Medellín, com 2,5 milhões. Sugere-se que o ponto se localize no bairro Chicó ou no bairro Cabrera, pois são locais que têm empresas do setor moveleiro atualmente e têm histórico de empresas desse setor.

4.1.3 Competitividade perante os concorrentes

Esta subseção apresenta o estudo da empresa em comparação com a concorrência, a qual utilizou os seguintes critérios para análise: (i) custo; (ii) qualidade; (iii) flexibilidade; e (iv) prazo de entrega. Os critérios foram analisados da seguinte forma:

- a) Custo: Preço pago pelo cliente final pelos produtos;
- b) Qualidade: Qualidade geral, que inclui análise de ferragens, sistemas de fixação, matérias primas, acabamentos, projetos e serviço agregado;
- c) Flexibilidade: Flexibilidade geral, que inclui opções de acabamentos, modulações, acessórios e puxadores;
- d) Prazo de entrega: Prazo de entrega desde o fechamento da venda até a instalação na casa do cliente.

Após a definição dos critérios, foi atribuído um valor de importância para cada um deles, conforme uma escala distribuída da seguinte maneira: 1 = importância muito baixa;

2 = importância baixa; 3 = importância média; 4 = importância; e alta 5 = importância muito alta. Cada concorrente recebeu também uma nota entre 1 e 5, referente a seu desempenho em cada fator, considerando a seguinte escala: 1 = desempenho muito baixo; 2 = desempenho baixo; 3 = desempenho razoável; 4 = desempenho alto; e 5 = desempenho muito alto. Essa análise, disponível na Tabela 4, apresenta a competitividade da empresa perante os concorrentes.

Tabela 4 - Análise da concorrência

Fator	Importância	CA	CA - Total	CB	CB - Total	CC	CC - Total	CD	CD - Total	CE	CE - Total	CF	CF - Total
Custo	4	2	8	4	16	2	8	4	16	2	8	2	8
Qualidade	5	4	20	4	20	5	25	5	25	5	25	5	25
Flexibilidade	4	3	12	5	20	4	16	5	20	4	16	4	16
Prazo de entrega	4	3	12	5	20	1	4	2	8	2	8	1	4
Total			52		76		53		69		57		53

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foram identificados como os concorrentes para análise as empresas Todeschini (CA), Milestone (CB), Euro Deco (CC), Florense (CD), Scavolini (CE) e Valcucine (CF), devido às semelhanças do posicionamento comercial das marcas e dos produtos comercializados e os valores foram atribuídos pelo representante comercial que está atuando no país e tem conhecimento sobre as empresas. Esse conhecimento foi adquirido através de visitas, realizações de orçamentos e conversas com clientes em comum com as concorrentes. A análise da concorrência apresenta destaque para a empresa Milestone que, apesar de não ofertar um produto com a mesma qualidade que as demais concorrentes, oferece maior flexibilidade de projetos e prazo de entrega menor, pois fabrica os móveis na Colômbia. Logo após aparece a Florense, que se ressalta nos itens qualidade e flexibilidade e apresenta um preço bem competitivo, se comparado às demais concorrentes estrangeiras, porém, tem um prazo de entrega muito elevado, perdendo pontos nesse item. Um fator favorável para a Florense é a competitividade do custo se comparada aos concorrentes com produto de igual qualidade.

4.2 DIMENSÃO OPERACIONAL

A presente seção descreve os elementos operacionais do estudo de viabilidade e está estruturado com base nas subseções (i) fatores administrativos; e (ii) fatores logísticos, que são descritos a seguir.

4.2.1 Fatores administrativos

A atual subseção aborda os fatores de natureza administrativas referentes ao presente estudo e está dividida em: (i) contrato de franquia; (ii) documentação para operações; (iii) modalidade de pagamento; e (iv) assistência ao franqueado.

4.2.1.1 Contrato de franquia

O contrato de franquia proposto utiliza como base os demais contratos realizados pela empresa para franquias internacionais. O mesmo apresenta, até o momento, 22 cláusulas, sendo descritas a seguir as mais relevantes.

Cláusula terceira - do preço de compra e das condições de pagamento: define que os preços de compra dos produtos obedecerão a uma tabela própria de vendas, cujos valores, em dólares, serão revisados trimestralmente. Também dispõe sobre a forma de pagamento, que deve ser antecipada, à vista ou mediante apresentação de carta de crédito.

Cláusula quarta – do preço de revenda: apresenta que o preço de revenda será o que melhor convier à franquia, observando as particularidades e exigências do mercado consumidor. Também descreve que a franqueadora pode apresentar um preço sugestão.

Cláusula quinta – do prazo de entrega: dispõe que a franqueadora se compromete a realizar a entrega das mercadorias, na fábrica, no prazo de 4 (quatro) a 6 (seis) semanas, a contar do recebimento do pedido. É apresentado também um possível ajuste de prazo, em casos específicos de greve, convulsão social, força maior, ou devido problemas na transmissão do pedido para a franqueadora.

Cláusula oitava – do *showroom*: descreve que a franquia deve manter o *showroom* sempre atualizado, com os lançamentos disponibilizados pela franqueadora, e que, ainda, deve atualizar o *showroom* em sua totalidade a cada 2 (dois) ou 3 (três) anos, no máximo. A franqueadora também apresenta que concederá um desconto de 25% (vinte e cinco por cento) sobre o valor normal de venda para as mercadorias destinadas ao *showroom*.

Cláusula décima terceira – dos treinamentos: a franqueadora assume o compromisso de oferecer treinamento aos vendedores, projetistas e montadores. Os treinamentos acontecem no Brasil, sem custo para a franquia, que deve apenas arcar com as despesas de deslocamento até o Brasil. Em caso da necessidade de treinamentos na Colômbia, as despesas de hospedagem e alimentação são de responsabilidade da franquia.

Cláusula décima sexta – do prazo de vigência: define que o prazo de vigência do contrato é de 1 (um) ano, podendo ser renovado.

Este modelo de contrato de franquia está em conformidade com o referencial teórico, em que as cláusulas apresentam as principais características descritas pela literatura para um contrato de franquia. Nessas cláusulas são dispostas informações como método de pagamento, obrigações do franqueado e do franqueador, suas tarefas e divisão de propriedades. Sugere-se que seja incluído ao contrato de franquia um manual de operações detalhado, para definir e guiar a conduta do franqueado.

4.2.1.2 Documentação para operações

As documentações utilizadas para o comércio entre o Brasil e a Colômbia são as mesmas utilizadas entre os países do Mercosul, as quais a franqueadora já tem experiência e elabora com frequência. Os documentos são: (i) *Proforma Invoice*; (ii) *Commercial Invoice*; (iii) *Packing List*; (iv) Conhecimentos de Embarque; e (v) Certificado de Origem.

4.2.1.3 Modalidade de pagamento

Será utilizado como modalidade de pagamento o pagamento antecipado, em que o franqueado, após o fechamento da venda e a assinatura do contrato com o cliente, enviará o pedido para a fábrica, efetuando o pagamento. O franqueador se compromete em realizar o contrato de câmbio para cada operação.

4.2.1.4 Assistência ao franqueado

Considerando que o franqueado é uma pessoa física, que irá constituir uma empresa, mas que não possui todos os conhecimentos necessários para realizar todos os procedimentos de comércio internacional, foram estabelecidos alguns facilitadores. Para auxiliar nas questões aduaneiras, foi estipulado um despachante aduaneiro, que é contratado a cada operação de envio de mercadoria. Após a abertura da loja será contratado um contador, para realizar a contabilidade da franquia.

Para as questões publicitárias em geral será utilizada a agência de publicidade brasileira, que já atua em parceria com a empresa para o desenvolvimento e envio de materiais para todos os mercados de atuação da marca e realizará os materiais gráficos para a franquia colombiana. Caso seja necessário, será avaliada a contratação de uma agência na Colômbia para a realização de ações locais. Após a abertura da franquia na Colômbia, todos os materiais gráficos que apresentam as praças de atuação da empresa serão atualizados, para que conste a nova franquia. A empresa já dispõe de site para o mercado da América Latina, o qual será apenas atualizado nos campos em que apresentam as franquias da empresa. A franquia irá utilizar como rede social para promoção o *Instagram* e a franqueadora disponibilizará um material com instruções de como utilizar a ferramenta de uma forma adequada, seguindo as diretrizes da marca. Informações e conteúdo para as publicações poderão ser solicitadas à agência de publicidade.

No início da operação da franquia, durante o período de um ano, também será oferecido suporte da franqueadora para a conferência dos projetos. Nesse sentido, os projetos desenvolvidos pela franquia, após a revisão do responsável pelas

particularidades técnicas e de produtos, serão enviados à franqueadora para uma segunda revisão técnica, visando auxiliar o franqueado com conhecimento técnico de projeto e diminuindo os riscos de problemas na instalação e falta de peças.

Conforme Aldave (2005), a franqueadora deve prestar suporte com conhecimento, experiência e assessoramento para a franquia, pois, segundo a autora, isso é o que diferencia a franquia dos demais licenciamentos. Na mesma linha de pensamento, Abrão (1995) descreve que o franqueado não tem poder de decisão sobre as diretrizes de venda, sendo a franqueadora a empresa dominante. Seguindo as informações dispostas na literatura, sugere-se que a franqueadora ofereça treinamento e repasse a sua experiência comercial para o franqueado, realizando não apenas treinamento técnico com a equipe da loja, mas também oferecendo orientações sobre procedimentos e estratégias de venda à equipe do franqueado, sendo que todos os assessoramentos prestados pela franqueadora devem ser realizados de forma contínua e não apenas no início da operação.

4.2.2 Fatores logísticos

Nesta subseção são descritos os fatores logísticos que apresentaram maior importância para o presente estudo. Os fatores foram classificados como: (i) *incoterms*; (ii) lote mínimo e modais de transporte; e (iii) frequência de embarques e prazo de entrega.

4.2.2.1 *Incoterms*

Foi definido como *Incoterm* para as operações o *Free on Board* (FOB), devido ao procedimento padrão, já utilizado nas atuais franquias internacionais e norma da empresa, em que os custos e riscos do frete sejam responsabilidades do comprador, nesse caso, importador.

4.2.2.2 Lote mínimo e modais de transporte

Como os embarques variam conforme a quantidade de venda, respeitando o prazo de entrega, estabeleceu-se que não haverá lote mínimo.

Para a comparação entre os modais de transporte, buscou-se orçamentos nos modais marítimo e aéreo. Definiu-se um lote piloto que está apresentado na Tabela 5, baseado na venda de uma cozinha já realizada para o mercado colombiano e que se mostrou a principal linha de produtos vendida para o país até o momento.

Tabela 5 - Lote piloto

Dados da Carga		
Volumes:	2	vls
Peso bruto:	990	kg
Dimensões:	273 x 123 x 114	cm
	183 x 123 x 114	cm
Peso taxado:	1066	kg
Cubagem:	6,394	m3
Commodity:	Móveis	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Utilizando como referência esse lote piloto, foram realizados orçamentos para transporte marítimo com partida do porto de Santos e aéreo com saída do aeroporto GRU, em São Paulo, os quais estão dispostos nas Tabelas 6 e 7. Como a maioria das cargas de exportação da franqueadora é enviada consolidada, inclusive o lote piloto, estipulou-se o porto de Santos para o envio, pois o porto de Rio Grande tem menor atuação em transportes de cargas consolidadas.

A Tabela 6 apresenta uma cotação de frete marítimo, com saída de porto seco de Novo Hamburgo e embarque para transporte internacional em Santos com destino a Cartagena. A cotação de frete inicia em Novo Hamburgo devido à franqueadora incluir na sua formação de preço o transporte entre a fábrica e Novo Hamburgo, além dos valores das taxas do porto seco. Essa cotação foi a que apresentou menor custo, porém o prazo de entrega foi mais elevado. Para considerar o valor final do frete devem ser acrescentados ainda os valores referentes às despesas aduaneiras no destino e o frete entre Cartagena e Bogotá, correspondendo a um percurso de 1.072 quilômetros.

Tabela 6 - Cotação marítima EADI NH / Santos

Incoterm:	FOB	Frete collect
Rota:	Eadi NH x Santos x Cartagena	
Transit time:	12 dias aproximadamente	
Despacho:	USD 50,00	Emissão DUE e liberação
Capatazia:	USD 61,54	Taxas de origem do armador
Estufagem:	USD 63,94	Taxas de origem do armador
Liberação BL:	USD 52,50	Taxas de origem do armador
VGM:	USD 20,00	Taxas de origem do armador
Frete Internacional:	USD 200,00	-
Frete Cartagena x Bogotá	USD 300,00	-
TOTAL:	USD 747,98	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 6 apresentou um custo de frete até a Colômbia de US\$ 447.98, porém sem considerar as despesas internas na destino e o frete entre Cartagena e Bogotá. Não se conseguiu realizar essa cotação, mas esse valor foi estimado em aproximadamente US\$ 300.00, devido às experiências anteriores da empresa no mercado, o que tornaria o custo logístico total em US\$ 747.98.

A cotação da Tabela 7 é referente ao transporte aéreo, com saída de Porto Alegre até São Paulo em transporte terrestre e embarque aéreo no aeroporto de Guarulhos (GRU), em São Paulo e pouso em Bogotá. O valor de transporte entre a fábrica e o aeroporto de Porto Alegre não aparece na tabela, pois está incluso na formação de preço feito pela franqueadora.

Tabela 7 - Cotação aérea POA / GRU

Incoterm:	FCA	Frete collect
Companhia aérea:	LATAM	
Rota:	POA x GRU x BOG	POA GRU - truck
Transit time:	4 dias aprox.	GRU BOG - voos diários
Armazenagem:	USD 53,30	Fraport Porto Alegre
Despacho:	USD 30,00	Emissão DUE e liberação
Truck POA - GRU:	USD 0,00	Incluso na tarifa
Taxas cia aérea:	USD 35,99	Taxa SOC + Taxa DBC
Frete Internacional:	USD 628,94	Tarifa: USD 0,59/kg taxado
TOTAL:	USD 748,23	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Essa opção apresentada na Tabela 7 reduz para 4 dias o tempo do transporte, que no modal marítimo é de 12 dias, os quais somados aos 5 dias de deslocamento interno na Colômbia, tornam-se 17 dias.

Outro fator que favorece esta opção é o custo, o qual apresentou-se muito próximo ao custo do transporte marítimo, porém, essa cotação de transporte aéreo não apresenta as despesas no destino, como o transporte de cerca de 20 quilômetros até a loja.

É utilizado pela empresa o transporte marítimo para as operações na Colômbia, porém este estudo apresenta a possibilidade da utilização do modal de transporte aéreo, que proporciona uma qualidade de serviço logístico elevada, além de reduzir muito o prazo de entrega, sem interferir tanto no preço final.

4.2.2.3 Frequência de embarques e prazo de entrega

O prazo de entrega será de 90 dias entre a assinatura do contrato pelo cliente e a instalação em sua residência. Esse prazo contém o tempo de fabricação dos produtos, que varia de 4 a 6 semanas, conforme o acabamento utilizado pelo cliente, em torno de 20 dias de transporte e instalação.

A frequência de embarques irá oscilar, utilizando como critério principal assegurar o prazo de entrega. Quando o volume de produtos permitir, serão utilizados containers FCL/FCL; em caso de poucas vendas, serão utilizados LCL/LCL.

4.3 DIMENSÃO FINANCEIRA

Esta seção aborda os aspectos financeiros do estudo de viabilidade para a abertura da franquia. Como algumas informações são previsões futuras, estas tratam-se de projeções. As informações são apresentadas e abordadas nos fatores: (i) análise da franqueadora; e (ii) análise da franquia.

4.3.1 Análise da franqueadora

A presente subseção descreve os elementos da análise financeira que são de responsabilidade da franqueadora. Estes fatores foram divididos em: (i) formação do preço de venda para o mercado externo; e (ii) cenários cambiais.

4.3.1.1 Formação do preço de venda para o mercado externo

A formação do preço de venda utiliza como critério principal a rentabilidade, que é definida pela direção da empresa. Essa rentabilidade é um valor agregado no custo ou preço de compra, e varia conforme a estrutura do produto, podendo ser, dentre eles: (i) ferragens; (ii) produtos químicos; (iii) matéria prima transformada; (iv) embalagem; e (v) mão de obra.

Para definição do preço de venda no mercado externo são somados os custos dos materiais aos custos de embalagem, ambos sem impostos, após, são somados os custos de processo e mão de obra, em seguida, aplica-se a rentabilidade da franqueadora. Esta rentabilidade aplicada já contempla o valor do frete até o porto no Brasil e as despesas logísticas no país de origem. O preço definido com essa base de cálculo é o preço do produto pago pela franquia.

Seguindo com a precificação do produto, são somados o frete internacional e as despesas aduaneiras, em seguida somam-se os impostos, antes o Imposto de Importação (II) e em depois o Imposto de Valor Agregado (IVA), e, após, o frete interno na Colômbia e o *mark-up* da franquia.

4.3.1.2 Cenários cambiais

Para a análise da variação cambial foram definidos três cenários diferentes, onde cada um deles representa uma possível mudança do mercado, conforme dados de bancos internacionais. Para o Cenário 1 foram utilizados os valores do dólar no dia 22 de outubro de 2018, em que 1 USD era equivalente a 3,70 BRL e a 3.082,00 COP. O Cenário 2 foi definido como um contexto pessimista, em que 1 USD seria equivalente a 3,40 BRL e a 3.200,00 COP. Já para o Cenário 3 foram definidos valores para uma situação otimista, em que 1 USD seria equivalente a 4,30 BRL e a 2.851,00 COP. A Tabela 8 apresenta a análise desses cenários, utilizando como valores de referência os dados projetados para o fluxo de caixa.

Tabela 8 - Cenários cambiais

	Valores em COP e *BRL	Cenário 1	Cenário 2	Cenário 3
Recebimentos	\$154.100.000,00	\$50.000,00	\$48.156,25	\$54.051,21
Pagamento de produto (-)	*R\$ 74.000,00	\$20.000,00	\$21.764,71	\$17.209,30
Pagamento fretes e impostos (-)	\$9.246.000,00	\$3.000,00	\$2.889,38	\$3.243,07
Gastos (-)	\$41.585.426,00	\$13.493,00	\$12.995,45	\$14.585,26
Caixa das atividades		\$13.507,00	\$10.506,71	\$19.013,58

Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando a Tabela 8 pode-se perceber a diferença do fluxo de caixa nos 3 cenários propostos, sendo quase o dobro do valor entre os cenários pessimista e otimista.

4.3.2 Análise da franquia

A atual subseção aborda os fatores da análise financeira que apresentam maior importância para a viabilidade da franquia. Os elementos estão divididos em: (i) análise de investimento para a franquia; (ii) *royalties* e taxa de publicidade; (iii) custos; (iv) projeção de gastos; (v) projeção de receita; e (vi) fluxo de caixa.

4.3.2.1 Análise de investimento para franquia

A análise de investimento foi realizada conforme descrito no referencial teórico e é apresentada a seguir, nas equações 8 a 12, que representam as informações conforme descrito.

Equação 8 – Estimativa de Faturamento Médio Total (FMT), multiplicando o Faturamento Médio (FM) (previsão) e o Prazo de Contrato (PC). A previsão de FM foi baseada nas vendas já realizadas no mercado pelo representante comercial, previamente à instalação do ponto físico e no potencial do mercado percebido pela empresa.

$$\text{US\$ } 50,000.00 \times 12 = \text{US\$ } 600,000.00 \quad (8)$$

Equação 9 – Investimento Inicial Fixo Direto (IIFD), somando a Taxa de Franquia (TF), a Instalação (I) e o Capital de Giro (CG). Como a TF não será cobrada pela franqueadora e não foi calculado CG, o IIFD considerou apenas os custos para instalação, que estão especificados no decorrer do trabalho, no subcapítulo Custos.

$$0.00 + 143,500.00 + 0.00 = \text{US\$ } 143,500.00 \quad (9)$$

Equação 10 – Previsão de Investimento Variável Direto (IVD), somando o percentual de Faturamento Médio Total (FMT) reservado aos *Royalties* (R) com o percentual de Faturamento Médio Total (FMT) destinado às Taxas de Publicidade (TP). Como a empresa não realiza a cobrança de *royalties* e taxa de publicidade das franquias, para o cálculo foi utilizado o valor médio de produto que a franquia deverá pagar pelos produtos ao franqueador.

O *mark-up* utilizado pela franquia deverá ser o mesmo já utilizado pelo representante comercial no país, que é de 250% sobre o valor da franqueadora. Utilizando essa referência e considerando que o custo de produto, somado de frete internacional, despesas aduaneiras, frete na Colômbia e impostos, representa, em média, 135% desse valor, o franqueado paga pelo produto e por todas as importâncias citadas acima, uma porcentagem de 46% do valor de venda.

$$\left(\frac{46}{100} * 600,000\right) = \text{US\$ } 276,000.00 \quad (10)$$

Equação 11 – Previsão de Investimento Direto Total (IDT), somando o IIFD com o IVD.

$$143,500 + 276,000 = \text{US\$ } 419,500.00 \quad (11)$$

Equação 12 – Previsão de Margem de Contribuição do Negócio (MCN), diminuindo o IDT do FMT.

$$600,000 - 419,500 = \text{US\$ } 180,500.00 \quad (12)$$

De acordo com as equações, que representam um cenário médio esperado, a margem de contribuição da franquia no período de um ano será de US\$ 180,500.00. Desse valor ainda devem ser extraídos os gastos operacionais da loja, que estão dispostos no item “Projeção de gastos”, apresentado na sequência do estudo.

4.3.2.2 *Royalties* e taxa de publicidade

Conforme a formação de preço da franqueadora para o mercado externo, que determina sua lucratividade como a cobrança sobre o produto, a empresa não realiza a cobrança de *royalties* para uso da marca ou taxa de publicidade para as franquias do mercado externo, essa cobrança é realizada apenas para as franquias do mercado interno.

A publicidade no mercado externo será realizada pela franquia, com investimento próprio. A franqueadora auxiliará com os materiais de divulgação, desenvolvimento de convites para eventos e desenvolvimento e envio de catálogos comerciais, que serão produzidos pela agência de publicidade brasileira, contratada pela franqueadora. A franquia também receberá o apoio da franqueadora para participações em eventos e mostras.

4.3.2.3 Custos

Foram identificados como custos para início de operação os fatores apresentados a seguir, na Tabela 9:

Tabela 9 - Custos para instalação da franquia

Item	Valor US\$
Aluguel do imóvel x tempo pré-inaugural	\$12.000,00
Reformas do imóvel	\$15.000,00
Móveis para showroom (80m ²)	\$40.000,00
Equipamentos de informática, ambientação do showroom, eletros e bancadas de granito	\$20.000,00
Custos pré-operacionais de equipe	\$1.500,00
Custo de marketing inaugural	\$5.000,00
Gasto para formar capital de giro	\$50.000,00
Total	\$143.500,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os custos presentes na Tabela 9 são todos pagos pela franquia e já estavam presentes no cálculo realizado no item “Análise de investimento para franquia”, descrito anteriormente neste trabalho, estando aqui apresentado o desmembramento dos custos para instalação da franquia. Para o valor do aluguel utilizou-se um prazo de 3 meses entre a contratação do espaço e o início da operação. Para o espaço sugerido do *showroom*, os custos com móveis serão de aproximadamente US\$ 40,000.00, já com o desconto de 25% oferecido pela franqueadora. Esses custos foram analisados e alinhados pela franqueadora e pelo representante comercial no destino.

4.3.2.4 Projeção de gastos

A projeção de gastos para o funcionamento da franquia abrange todos os gastos do exercício da loja, e estão dispostos na Tabela 10, que segue:

Tabela 10 - Projeção de gastos

Item	Valor US\$/mês
Estacionamento 5 vagas	\$300,00
Aluguel	\$4.000,00
Impostos	\$700,00
Condomínio	\$600,00
Água	\$600,00
Luz	\$210,00
Telefone	\$150,00
Material de escritório	\$100,00
Carro / Gasolina	\$120,00
Salários fixo	\$1.268,00
Seguro	\$200,00
Aluguel de depósito para mercadoria	\$1.000,00
Contador	\$250,00
Internet	\$110,00
Pro-labore sócios	\$2.000,00
Faxineira	\$250,00
Promob	\$35,00
Gastos diversos (papelaria, impressões, propaganda)	\$100,00
Instaladores	\$1.500,00
Total	\$13.493,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a definição dos gastos da franquia foram alinhados os dados de conhecimento da franqueadora e as informações que o representante comercial no mercado de destino já buscou para a abertura da franquia.

Nestes custos consideraram-se quatro funcionários para trabalharem na loja, sendo dois deles os sócios da franquia, em que um será responsável pelas questões financeiras e o outro será vendedor e projetista. Será contratado também um vendedor e projetista com salário de US\$ 400.00 e uma secretaria com o salário de US\$ 350.00. Para o vendedor avalia-se também a possibilidade do pagamento de uma porcentagem sobre as vendas, que poderá ficar entre 3 e 5%. Segundo levantamentos do representante comercial na Colômbia, os encargos trabalhistas no país são de 69%, portanto, os funcionários custarão para a franquia US\$ 1,268.00 mensais. O pro-labore utilizado pelas demais franquias é maior do que o valor que foi definido para esta loja, pois os possíveis

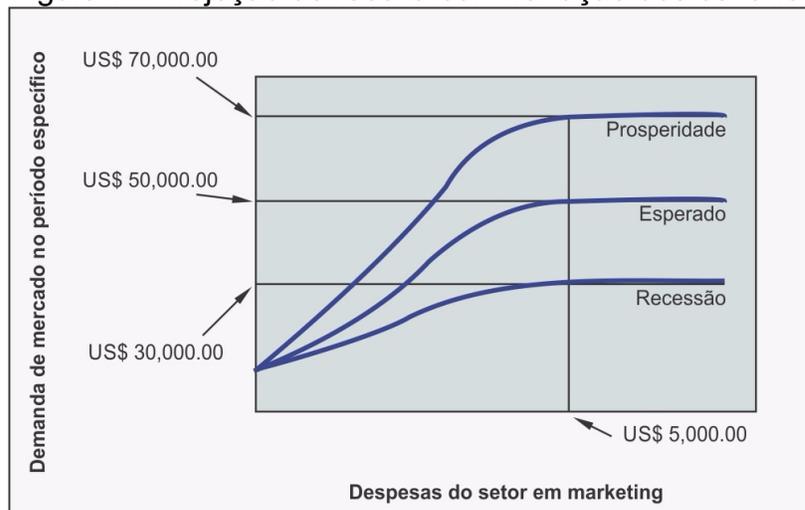
franqueados estipularam um valor de US\$ 1,000.00 para cada um, formando um total de US\$ 2,000.00.

A projeção de gastos, apresentada na Tabela 10 prevê os gastos mensais para funcionamento da loja, que estão estimados para US\$ 13,493.00. Considerando que o prazo de contrato da franquia é de um ano, os gastos no final do período serão de US\$ 161,916.00. Conforme apresentado anteriormente, a previsão de margem de contribuição do negócio será de US\$ 180,500.00, que, diminuindo os gastos previstos com a operação, darão um retorno de US\$ 18,584.00 para o franqueado. Portanto, no final do período de um ano, a franquia cobrirá os gastos com a instalação e produzirá retorno.

4.3.2.5 Projeção de receita

A análise de projeção de receita foi realizada conforme apresentado no referencial teórico, com base nos dados da empresa e nas expectativas para a franquia. As Figuras 7 e 8 apresentam essas projeções de receita.

Figura 7 - Projeção de receita com variação dos cenários

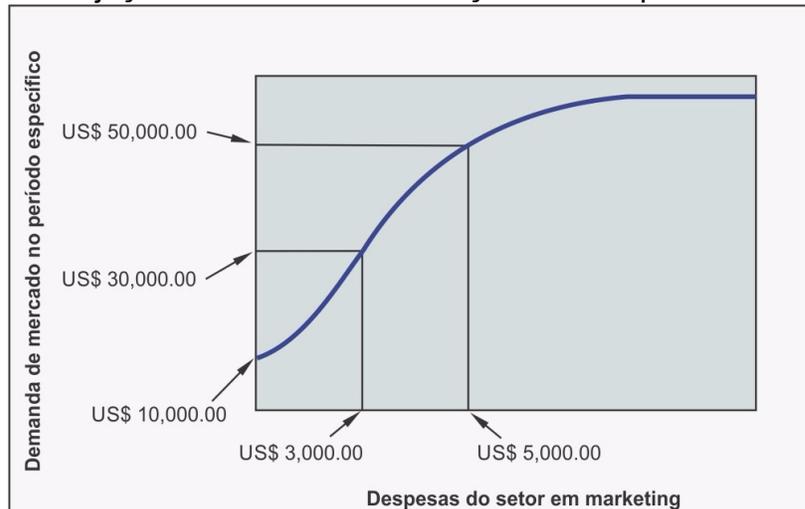


Fonte: Elaborada pelo autor.

Ao analisar a Figura 7, podem ser vistas as perspectivas de receita da empresa para a franquia em três cenários diferente: (i) recessão; (ii) esperado; e (iii) prosperidade. Conforme a análise da empresa, baseada no seu conhecimento com as demais operações, no cenário esperado e, com as despesas esperadas para marketing inicial, a

franquia deverá ter um retorno de US\$ 50,000.00/mês, com uma variação prevista de até US\$ 20,000.00 para mais, no cenário de prosperidade e US\$ 20,000.00 para menos, com uma possível recessão.

Figura 8 - Projeção de receita com variação das despesas em marketing



Fonte: Elaborada pelo autor.

A Figura 8 apresenta as projeções de receita com a variação das despesas em marketing. A empresa acredita que, mesmo sem investimentos em marketing, a franquia conseguirá ter um retorno de US\$ 10,000.00, esse retorno é de US\$ 30,000.00 para uma despesa mínima com marketing, que é de US\$ 3,000.00 e de US\$ 50,000.00 para uma despesa esperada, que é de US\$ 5,000.00.

4.3.2.6 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa representa o planejamento financeiro da franquia, e pode ser visualizado na Tabela 11.

Tabela 11 - Fluxo de caixa

Fluxo de caixa das atividades operacionais	
Recebimentos de clientes	\$50.000,00
Dividendos recebidos	\$-
Juros recebidos	\$-
Recebimentos por reembolso de seguros	\$-
Recebimentos de lucros de subsidiárias	\$-
Pagamentos a fornecedores - FLORENSE	\$-20.000,00
Pagamentos de salários e encargos	\$-1.268,00
Juros pagos	\$-
Outros recebimentos ou pagamentos líquidos	\$-15.225,00
Caixa Líquido das Atividades Operacionais	\$13.507,00
Fluxo de caixa das atividades de investimentos	
Alienação de imobilizado	\$-
Alienação de investimentos	\$-
Aquisição de imobilizado	\$-
Aquisição de investimentos	\$-
Caixa Líquido das Atividades de Investimentos	\$-
Fluxo de caixa das atividades de financiamentos	
Integralização de capital	\$-
Juros recebidos de empréstimos	\$-
Empréstimos tomados	\$-
Aumento do capital social	\$-
Pagamento de leasing (principal)	\$-
Pagamentos de lucros e dividendos	\$-
Juros pagos por empréstimos	\$-
Pagamentos de empréstimos/debêntures	\$-
Caixa Líquido das atividades de financiamentos	\$-
Aumento ou redução de Caixa Líquido	
Saldo de Caixa – Inicial	\$-
Saldo de Caixa – Final	\$13.507,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 11 apresenta o fluxo de caixa do período de um mês de operações da franquia. Foi utilizado como base o faturamento médio previsto, que será de US\$ 50,000.00, onde US\$ 20,000.00 serão destinados ao pagamento para o fornecedor, US\$ 1,268.00 serão utilizados para pagamentos de salários e encargos e US\$ 15,225.00 para os demais pagamentos. Para calcular o item outros pagamentos ou recebimentos

Líquidos, foram utilizados os dados apresentados no item projeção de gastos, somados dos valores estimados para frete internacional (US\$ 3,000.00) e descontados os valores de salários e encargos, que estão apresentados separados nesta tabela. No final do fluxo de caixa se pode constatar um saldo mensal de US\$ 13.507,00.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A competitividade no país de origem, a possibilidade de buscar clientes em novos mercados, por meio de diversas formas de abordagem e a intenção das empresas de se consolidarem a nível mundial, ampliando a atuação, são fatores que estimulam companhias a investirem na internacionalização. Diante disto, o presente estudo teve como objetivo analisar a viabilidade de implantação de uma franquia comercial de uma empresa do setor moveleiro brasileiro na Colômbia, para isso, foram levantados dados referentes a diversos fatores, como o mercado no país de destino, a análise da concorrência, as sugestões do ponto de vendas, os elementos logísticos e algumas análises financeiras, buscando abordar o maior número possível de elementos para fundamentar o resultado da viabilidade.

Os objetivos propostos foram abordados no decorrer do trabalho e o método de pesquisa revelou-se propício para estudos deste caráter. Os resultados sugerem algumas melhorias para as operações, como a possível alteração do modal de transporte e o suporte contínuo que a franqueadora deve oferecer quanto as diretrizes comerciais da franquia.

O desenvolvimento deste trabalho, que foi baseado no *check-list* proposto, revelou-se insuficiente para a tomada de decisão do franqueado e da empresa, devido ao alto número de informações estimadas, ocasionando em uma análise superficial. Porém, o *check-list* tornou-se o ponto de partida para a verificação do mercado e da viabilidade de implantação da franquia. A partir do presente estudo, a franquia e a franqueadora podem aprofundar as análises necessárias.

O presente estudo revela a competitividade da empresa perante os concorrentes e os baixos custos para a operação. Portanto, pode se concluir que a implantação da franquia é viável, desde que seja constituída uma loja pequena, com baixos custos operacionais. Também será necessário que a franqueadora realize acompanhamento comercial a fim de preparar o franqueado e que sejam formadas parcerias com arquitetos e construtoras locais.

5.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

O presente estudo teve o objetivo de auxiliar a empresa e o franqueado quanto a tomada de decisão de investir em uma franquia na Colômbia. Para isso, foram propostas, além das sugestões para a loja, algumas melhorias para a empresa franqueadora, com o objetivo de beneficiar sua atuação.

A dimensão mercadológica destacou os principais fatores percebidos pelos clientes no destino, sendo um deles a importância da localização do ponto de vendas. Esta dimensão também sugeriu algumas estratégias para a abordagem do mercado no destino, como a tentativa de formação de parcerias com arquitetos e construtoras, e analisou a competitividade da empresa perante os concorrentes.

Ao analisar a dimensão operacional foram identificados aspectos que podem ser aprimorados e substituídos para tornar a franquia colombiana e, possivelmente, as demais franquias internacionais, mais competitivas. O primeiro aspecto dessa dimensão sugere melhoria imediata referente ao treinamento comercial do franqueado, em que devem ser ensinados métodos de abordagem comercial, boas práticas na venda e estratégias de relacionamentos com parceiros.

Também referente às práticas operacionais é recomendado que a franqueadora avalie a formação do preço no modal de transporte aéreo, realizando uma cotação completa, desde a saída da fábrica até o recebimento no depósito contratado pela franquia. Essa cotação permitirá verificar qual a diferença de valor entre os modais e se essa seria compensatória pela drástica diminuição do prazo de entrega, que é um fator relevante para o fechamento de vendas.

5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

É comum que, em qualquer pesquisa, sejam identificadas algumas limitações, podendo ser elas pertinentes aos elementos teóricos, estratégicos ou práticos. Como a pesquisa foi realizada utilizando o método qualitativo, que apresenta como característica a versatilidade, isso permitiu que os dados coletados fossem analisados com certa flexibilidade pelo pesquisador. Porém, esse método também impede que os resultados

sejam generalizados, o que, auxiliado pelo aspecto de ser uma pesquisa exploratória, ocasiona alguns resultados não conclusivos.

A realização do estudo sem acesso ao país de destino foi um fator limitante para o trabalho, pois algumas informações locais dependeram de avaliação feita pelo representante da empresa na Colômbia. Essas trocas de informações foram feitas quase completamente por e-mail e conversas via WhatsApp, sendo realizada apenas uma entrevista por telefone entre o representante na Colômbia e o autor deste trabalho.

Diante disso, os dados financeiros do país de destino foram buscados pelo representante ou estimados por ele. Informações sobre a concorrência e sua atuação no destino também foram coletadas pelo representante, podendo gerar uma análise subjetiva. Sugere-se que a empresa franqueadora faça o levantamento e a análise das informações com pesquisas próprias e percepções mais apuradas de possíveis clientes, buscando diminuir a margem de subjetividade dos resultados e auxiliando na tomada de decisão do futuro franqueado.

Cabe à franqueadora e à franquia a análise aprofundada do ponto de vendas, buscando o ponto ideal conforme as sugestões contidas neste trabalho. Essa definição servirá para a verificação dos custos exatos para a implantação da loja. Dependendo do local, podem variar os fatores aluguel, reforma, gasto para *showroom* e condomínio, conforme descrito no estudo.

Outra sugestão de pesquisa é a avaliação do ponto de equilíbrio, que auxiliará nas estratégias de vendas da franquia, definindo as metas de vendas para a manutenção da loja. Também se sugere a definição de um projeto piloto para a comparação de preços dos concorrentes, o que permitirá a análise mais concreta dos preços praticados pelos competidores do país de destino.

REFERÊNCIAS

ABDUL, A. D. N.; AGUIAR, M. A. F. Pensando o *franchising* como alternativa organizacional no contexto globalizado. **Revista Administração em Diálogo**, v.1, p. 103-117, 1999.

ABRÃO, N. A Lei da Franquia Empresarial: n. 8.955, de 15.12.1994. **Revista dos tribunais**, v.722, n.84, p. 25-39, 1995.

ALDAVE, C. A. **Franquicias**: una perspectiva mundial. México: FCA, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DO MOBILIÁRIO – ABIMÓVEL. AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS – APEX. BRAZILIAN FURNITURE. **Dados do setor 2016**. Disponível em: <<http://www.brazilianfurniture.org.br/sobresetor>>. Acesso em: 01. abr. 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING – ABF. **Desempenho do Franchising 2017**. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2018/03/Desempenho-do-Franchising-2017.pdf>>. Acesso em: 01. abr. 2018.

ASSOCIAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DE MÓVEIS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL – MOVERGS. **Relatório de Exportação Dezembro/2016**. Disponível em: <http://www.movergs.com.br/img/arquivos/exportacao/exportacao_173.pdf>. Acesso em: 01. abr. 2018.

BRASIL. Lei no 8.955, de 15 de dezembro de 1994. Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências. In: SENADO FEDERAL. **Legislação Republicana Brasileira**. Brasília, 15 dez. 1994.

BRASIL. MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES - MRE. **República da Colômbia**. Disponível em: <<http://www.itamaraty.gov.br/pt-BR/ficha-pais/6240-republica-da-colombia>>. Acesso em: 01. abr. 2018.

BRASIL. MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES - MRE. DIVISÃO DE INTELIGÊNCIA COMERCIAL – DIC. **Sector muebles: estudio de mercado**. Disponível em: <http://www.investexportbrasil.gov.br/sites/default/files/publicacoes/estudos/8_MercadoMuebles.pdf>. Acesso em: 18. out. 2018.

BRASIL. MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES - MRE. DIVISÃO DE INTELIGÊNCIA COMERCIAL – DIC. **O acesso das exportações brasileiras ao mercado da Colômbia**. Disponível em: <<http://www.investexportbrasil.gov.br/sites/default/files/publicacoes/estudos/AcessoDasExportacoesBrasileirasMercadoDaColombia.pdf>>. Acesso em: 18. out. 2018.

BRASIL. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR – MDIC. **Dicas de Exportação e Gerais**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-externo/exportacao/dicas-de-exportacao>>. Acesso em: 29. mai. 2018.

BORGES, J. T. **Câmbio**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

BRITTO, R. P. **Competição global: uma contribuição para o estudo da competitividade da indústria paulista**. São Paulo. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2004.

CÂMARA COLOMBIANA DE FRANQUÍCIAS - COLFRANQUÍCIAS. **Código de ética para las franquicias en Colombia**. Disponível em: <http://www.colfranquicias.com/images/PDF/COLFRANQUICIAS_CODIGO_DE_ETICA_PARA_LAS_FRANQUICIAS_EN_COLOMBIA.pdf>. Acesso em: 26. mai. 2018.

CASTRO, J. A. **Exportação: Aspectos práticos e operacionais**. 8. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2011.

CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY – CIA. **The World Factbook**. Disponível em: <<https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/co.html>>. Acesso em: 01. abr. 2018.

CERETTA, P. S.; LIMA, S. R.; ROCHA, A. M. C.; SONZA, I. B. **Análise de Risco: Um Modelo de Interpretação das Informações Sobre Investimentos em Franquias**. [2004]. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2004-ccg-0956.pdf>>. Acesso em: 03. jun. 2018.

CHERTO, M. R. **Franchising: revolução no marketing**. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

COSTA, F. **Análise financeira de uma empresa através da demonstração do fluxo de caixa: Um estudo de caso**. Florianópolis. Monografia (Bacharel em Ciências Contábeis) – Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, 2009.

DUARTE, J. E. S. Franquicias. Una alternativa para emprendedores. **Revista Escuela de Administración de Negocios**, v.47, p. 116-121, 2003.

FERREIRA, H. S. R. **Práticas de coordenação no canal de distribuição da cadeia automotiva**. São Carlos. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, 2006.

FILHO, B.; GUETTA, A.; JESS, A. C. V.; GUDIÑO, D.; SCHWARTZ, J.; MONTEIRO, J.; BARROSO, L. F.; AMARAL, L. H. O.; PRATA, M.; MENDONÇA, P.; GAMA, R.; AYRES,

R.; FERNANDES, V. **Franchising: Aprenda com os especialistas = Franchising: learn from the experts.** Rio de Janeiro: ABF - RIO, 2013.

FLORA, W. D. **Plano de negócios para abertura de uma franquia Via Uno no Shopping Platinum Outlet.** São Leopoldo. Estudo de Caso (Especialização MBA em Controladoria e Finanças), Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2014.

HAPPI, J. P. T. **Introdução ao comércio internacional.** Caxias do Sul: EDUCS Universidade de Caxias do Sul, 2002.

IUDICIBUS, S.; MARTINS, E; GELBCKE, E. R. FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS CONTÁBEIS, ATUÁRIAS E FINANCEIRAS. **Manual de contabilidade das sociedades por ações:** aplicável também as demais sociedades. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

KEEGAN, W. J. **Marketing Global.** 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing.** 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

KRAUS, P. G. O processo de internacionalização das empresas: o caso brasileiro. **Revista de Negócios Blumenau**, v.11, n.2, p. 25-47, 2006.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: foco na decisão.** 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: Metodologia. Planejamento.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MINERVINI, N. **O Exportador.** 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

OBSERVATORY OF ECONOMIC COMPLEXITY – OEC. **Brasil.** Disponível em: <<https://atlas.media.mit.edu/pt/profile/country/bra/>>. Acesso em: 01. abr. 2018.

OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL DE ESPAÑA EN BOGOTÁ. **Guía País. Colombia 2017.** Disponível em: <<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior/DOC2017697644.html>>. Acesso em: 30. set. 2018.

PANTOJA, I. M. O. **Análisis de las pymes del sector de muebles en Colombia a partir del ingreso de compañías y productos extranjeros.** Bogotá. Monografía (Profesional en Negocios Internacionales) – Programa de Negocios Internacionales, Universitaria Agustiniiana, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, 2018.

PENTA-TRANSACTION. **Colômbia**: Diretório de importadores. Disponível em: <<http://www.penta-transaction.com>>. Acesso em: 16. out. 2018.

PIPKIN, A. **Marketing Internacional**: Uma abordagem estratégica. 3. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2011.

ROBLES, L. T.; NOBRE, M. **Logística Internacional**: Uma abordagem para a integração de negócios. Curitiba: Intersaberes, 2016.

SANTOS, E. O. **Administração financeira da pequena e media empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SOLANA, M. A. C. Franquicias en Colombia, características y regulación legal. **Revista de Derecho**, v.45, p. 328-345, 2016.

STOCO, R. Responsabilidade civil no franchising e o Código de Defesa do Consumidor. **Revista CEJ**, v.2, n.4, p. 15-20, 1998.

SZABO, V. **Logística Internacional**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016.

VIEIRA, G. B. B. **Transporte Internacional de Cargas**. São Paulo: Aduaneiras, 2001.

WORLD TRADE ORGANIZATION – WTO. **World Trade Statistical Review**. Disponível em: <https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2017_e/wts2017_e.pdf>. Acesso em: 20. mai. 2018.

ZAMBERLAN, L.; SPAREMBERGER, A.; DARONCO, E.; BLUME, M. **Gerenciamento de ponto-de-venda**. Ijuí: Unijuí, 2009.