

Estudo de viabilidade de Franquia em Telecomunicações

Epaminondas Vilchez Gonçalves – evilchezgoncalves@gmail.com

FAGEN/Universidade Federal de Uberlândia

Leonardo Emanuel Saraiva – leoesaraiva@ufu.br

FAGEN/Universidade Federal de Uberlândia

Nayara Sousa Ferreira de Castro –

nayaracastro93@hotmail.com

FAGEN/Universidade Federal de Uberlândia

Karem Cristina Ribeiro – kribeiro@ufu.br

FAGEN/Universidade Federal de Uberlândia

Resumo Expandido

1 Contexto

O Brasil é um país continental com mais de 5.500 municípios, o que traz para o setor de Telecomunicações um grande desafio para atender a demanda devido a necessidade elevada de investimentos em redes metropolitanas, interurbanas e de acesso. Ao mesmo tempo, apresenta também grandes oportunidades frente à demanda de clientes que necessitam cada vez mais da internet com alta capacidade.

A alta demanda de conectividade para atender a uma quantidade crescente de equipamentos conectados à internet (celulares, computadores, Smart TV's, outros), bem como uma maior necessidade de banda para proporcionar acessos mais rápidos a conteúdos que exigem qualidade e capacidade da conexão para o desenvolvimento das mais diversas atividades, sejam elas tradicionais, como compras em supermercados e lojas, entretenimento ou mesmo essenciais, como trabalho em home office e atividades educacionais mostraram-se ainda mais necessárias com a pandemia da COVID19, a partir de Março de 2020, tornando mais evidente a necessidade de investimentos em redes mais modernas para levar banda larga via fibra óptica até o cliente, em todo o Brasil. A realidade ocasiona uma necessidade de adaptação, amplificação tecnológica, transformação na base da concorrência, necessitando de um novo modelo de gestão, se adequando aos efeitos estratégicos do mercado (Cordeiro; Ribeiro, 2002).

As principais operadoras de telecomunicações que atuam no mercado brasileiro investem bilhões de reais todos os anos para expandir e modernizar redes a fim de atender à crescente demanda do mercado, porém, apesar de todos os esforços, à medida que os investimentos são priorizados para atender aos mercados mais competitivos, vários municípios acabam não recebendo recursos, em consequência, deixam de atender os clientes com produtos mais modernos e que atendam às suas demandas. Atentos a essa “oportunidade” de mercado deixado pelas operadoras, bem como a facilidade de acesso a fabricantes de materiais para construção de redes ópticas, ocorreu uma “explosão” de novos empreendedores que entraram no mercado de telecomunicações, denominados ISP’s (Internet Service Provider), que investiram em redes para levar internet de alta velocidade em áreas não atendidas pelas operadoras tradicionais, apresentando crescimento constante nos últimos anos de sua base de assinantes e de receita, migrados das grandes operadoras, bem como dos novos mercados oriundos de áreas não exploradas devido à escassez de investimentos.

A fim de “combater” os ISP’s (Internet Service Provider), através da modernização das redes legadas e ampliação da cobertura das redes nos municípios que, constantemente, os investimentos anuais não conseguem chegar, as operadoras criaram o modelo de franquia no setor de telecomunicações, buscando desenvolver parceiros que possuam recursos para investir com a força da marca, do conhecimento técnico, comercial e de marketing da operadora franqueadora, visando à manutenção e crescimento na participação de mercado local que passa a ser gerida pelo franqueado. De acordo com Hamel e Prahalad (1989) as estratégias devem ser definidas buscando possibilitar acesso aos novos mercados desenvolvendo novas possibilidades, deverá agregar valor de maneira concisa/intangível e diferenciada a seus clientes em relação a seus concorrentes.

Este trabalho visa demonstrar para empresários que desejam adentrar ao negócio de franquia de telecomunicações os resultados do planejamento de uma franquia iniciada a partir da virada de um município de, 60 mil habitantes que possuem uma base de banda larga de 7.350 circuitos, sendo 60% já em fibra óptica, porém com oportunidade para ampliar a cobertura da rede a fim de atender 100% dos clientes em redes ópticas.

2 Solução Implementada ou Proposta

A proposta consiste na análise de viabilidade econômica e financeira de uma franquia de telecomunicações, em um município que a operadora detém 60% do mercado de banda larga, porém necessita de investimentos em redes mais modernas para manutenção e crescimento na participação de mercado.

O franqueado deverá atender aos clientes (comercial e técnico), e realizar investimentos de R\$ 2,2 milhões nos primeiros 5 anos para modernização da rede atual metálica para redes de fibras ópticas e R\$ 4,2 milhões durante o mesmo período em equipamentos a serem implantados nos clientes (modem). A franquia já iniciará suas atividades com faturamento para atendimento da base de cliente existentes que lhe trará uma receita de R\$ 2,5 milhões no primeiro ano chegando a R\$ 4,5 milhões no quinto ano, um crescimento de 80%, visto que R\$ 1,97 milhões da diferença de crescimento da receita serão advindos do investimento realizado em construção de rede (remunerados a partir da migração dos clientes) e locação de modem para clientes da base que, serão migrados para a nova tecnologia.

Todo o processo seguirá determinadas etapas com o prazo de implementação de 180 dias, conforme cronograma:

- a. 30d - Análise do mercado e planejamento do investimento no longo prazo (10 anos);
- b. 15d – Dimensionamento das equipes e estratégia de atendimento;
- c. 30d – Construção da análise financeira;
- d. 15d – Apresentação da análise financeira ao franqueado;
- e. 10d – Análise do franqueado e das garantias;
- f. 20d – Assinatura do contrato;
- g. 30d – Comunicação e distrato aos parceiros atuais;
- h. 30d – Virada comercial e técnica do franqueado para início das operações;

O franqueado, conforme contrato, deverá realizar investimento de modernização da rede e para atendimento ao cliente local (lojas, técnicos de campo, vendedores e suporte) durante toda vigência do contrato, que será de 10 anos.

As responsabilidades pelo projeto ficam estabelecidas como abaixo:

i. Pela franqueadora:

Diretor e gerente de expansão de franquias;

Equipe de analistas de implementação e treinamento do franqueado;

ii. Pelo franqueado:

Empresário investidor da franquia;

Equipe do franqueado;

3 Resultados a serem obtidos

Após análise detalhada da base de assinantes, penetração de mercado e projeção desta ao longo de 5 anos, foi possível quantificar a necessidade de construção das novas redes, dimensionar as equipes técnicas e comerciais além dos investimentos necessários em modems.

A seguir demonstraremos os resultados projetados dos primeiros, 5 anos:

Tabela 1 – Evolução da receita líquida;

| RECEITA LÍQUIDA | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Construção de Rede | R\$ 80.611,0 | R\$ 343.013,3 | R\$ 533.843,6 | R\$ 630.928,3 | R\$ 670.306,2 |
| Locação dos Modems | R\$ 243.257,3 | R\$ 646.549,9 | R\$ 1.010.814,2 | R\$ 1.317.530,6 | R\$ 1.595.136,0 |
| Revenda de Produtos | R\$ 65.314,4 | R\$ 59.430,8 | R\$ 62.887,3 | R\$ 62.489,2 | R\$ 65.790,3 |
| Operação de Telecom | R\$ 2.018.616,2 | R\$ 1.959.324,5 | R\$ 2.020.190,4 | R\$ 1.964.746,6 | R\$ 2.035.700,2 |
| TOTAL | R\$ 2.407.798,9 | R\$ 3.008.318,4 | R\$ 3.627.735,5 | R\$ 3.975.694,7 | R\$ 4.366.932,7 |
| Variação Anual (%) | | 25% | 21% | 10% | 10% |

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa

Os anos de 2022 e 2023 apresentam um crescimento médio de 2% ao mês, algo dentro de uma razoabilidade para o início de operação, no entanto, para 2024 e 2025, o crescimento anual já estabiliza na média de 0,83% ao mês. Na revenda de produtos e operação de Telecom (manutenção dos clientes da base), percebemos uma estabilidade ao longo de todos os anos, sendo representativo o aumento do faturamento de locação de modems (ativos em comodato com os clientes) e construção da rede. Ambos são diretamente ligados ao que o franqueador

espera do franqueado; aumento da participação de mercado tanto na manutenção dos clientes com migração para a nova tecnologia, quanto na aquisição de novos clientes.

Tabela 2 – Principais indicadores financeiros

| IND. FINANCEIROS | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| LUCRO LÍQUIDO | R\$ (313.013,6) | R\$ 15.557,5 | R\$ 136.973,9 | R\$ 252.071,7 | R\$ 455.178,9 |
| LUCRO LÍQUIDO / RECEITA LIQUID. | -13,0% | 0,5% | 3,8% | 6,3% | 10,4% |
| LUCRO LÍQUIDO ACUMULADO | R\$ (313.013,6) | R\$ (297.456,1) | R\$ (160.482,1) | R\$ 91.589,6 | R\$ 546.768,5 |
| INVESTIMENTOS | R\$ 1.887.730,3 | R\$ 1.269.453,2 | R\$ 1.339.562,4 | R\$ 1.143.783,1 | R\$ 1.029.584,2 |
| INVESTIMENTOS ACUMULADO | R\$ 1.887.730,3 | R\$ 3.157.183,5 | R\$ 4.496.745,9 | R\$ 5.640.529,0 | R\$ 6.670.113,2 |
| DIVIDA LÍQUIDA ACUMULADA | R\$ 1.582.344,9 | R\$ 2.562.157,5 | R\$ 3.601.411,0 | R\$ 4.636.235,6 | R\$ 5.583.473,5 |
| DIVIDA LÍQUIDA ACUMULADA | R\$ 1.943.358,4 | R\$ 2.963.241,7 | R\$ 3.615.951,4 | R\$ 3.711.851,5 | R\$ 3.156.027,5 |
| EBIT | R\$ (313.013,6) | R\$ 16.273,1 | R\$ 189.068,1 | R\$ 360.176,0 | R\$ 662.578,3 |
| MARGEM EBIT | -13,0% | 0,5% | 5,2% | 9,1% | 15,2% |
| EBITDA | R\$ (55.628,2) | R\$ 628.099,1 | R\$ 1.219.607,6 | R\$ 1.558.443,8 | R\$ 1.928.146,5 |
| MARGEM EBITDA | -2,3% | 20,9% | 33,6% | 39,2% | 44,2% |
| DIVIDA / EBITDA | (34,93) | 4,72 | 2,96 | 2,38 | 1,64 |

Fonte: elaborado pelos autores com base na pesquisa.

O lucro líquido cresce ano a ano, chegando a níveis aceitáveis de boa rentabilidade a partir do quarto ano, o que torna o negócio atrativo, pois o contrato será de 10 anos.

O setor de telecomunicações é conhecido pela intensidade de investimentos, o que não poderia ser diferente no modelo de franquia, que necessitará, nos primeiros 5 anos, de R\$ 6,7 milhões para operacionalizar todo negócio, principalmente para construção de redes e aquisição de modems compatíveis com a nova tecnologia de fibra óptica, que representam as duas principais linhas com variação de receita do negócio.

Outro ponto de destaque é a margem EBITDA (lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização), que reflete a geração de lucro da empresa com base apenas em suas atividades operacionais (CASAROTTO; KOPITTKE,2000). Apresentou evolução em todos os anos, chegando a níveis atrativos a partir do terceiro ano, com uma margem de 33,6%, que contribuiu também para um índice menor que 3 anos, na relação dívida líquida pelo EBITDA.

Analisando todo o cenário proposto para essa região a ser franqueada, identificamos que o negócio é atrativo, porém, irá requerer do gestor habilidades financeiras para uma boa gestão do negócio, principalmente frente ao volume de investimento, bem como comercial e técnica, a fim de manter e crescer a base de clientes com uma gestão efetiva dos custos após estabilização das operações.

4 Fundamentação

Essa proposta foi fundamentada em três conteúdos: Análise de investimentos, com a explanação sobre como explorar os dados financeiros utilizando técnicas de investimentos, gerenciamento de risco para tomadas de decisões e outras métricas para um melhor desempenho financeiro da empresa. Gestão estratégias de custos, que permitiu entender como os custos operam estrategicamente nas empresas. Dados financeiros estratégicos, com objetivo de aprimorar o entendimento de geração do caixa de uma empresa, e o quanto ela está gerando de recurso em suas atividades operacionais.

5 Referências

CASAROTTO FILHO, N.; KOPITTKKE, B. H. **Análise de investimentos**. 9 ed. São Paulo, Editora Atlas, 2000.

CORDEIRO, M. B. V. J.; RIBEIRO, V. R. **Gestão Empresarial**. In: MENDES, G. T. J. Economia Empresarial. Curitiba: Fae Business School ,2002.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Trad.: Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus,1995.