



UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM: GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

FACTORES DE SUCESSO/INSUCESSO
NUMA REDE DE *FRANCHISING*

PEDRO MANUEL AMADOR RODRIGUES CELESTE

Orientação: Prof. Doutor Vítor Fernando da Conceição Gonçalves

Vogais: Doutor José Paulo Esperança

Doutora Maria Clara Peres S. Cabrita dos Santos

OUTUBRO/1996



ÍNDICE

A. FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO/INSUCESSO NUMA REDE DE FRANCHISING

1. INTRODUÇÃO

1. ORIGEM	8
2. DEFINIÇÃO	9
3. SISTEMAS DE <i>FRANCHISING</i>	10
4. EVOLUÇÃO DO <i>FRANCHISING</i> EM PORTUGAL	11

2. FRANCHISADORES

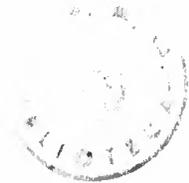
1. PERFIL DOS FRANCHISADORES	13
2. RAZÕES EXPLICATIVAS DA ENTRADA NA REDE DE <i>FRANCHISING</i>	14

3. ORGANIZAÇÃO

1 - <i>ASPECTO FINANCEIRO</i>	19
A. DIREITO DE ENTRADA	19
B. <i>ROYALTIES</i>	20
1. <i>Royalties na fase inicial do negócio</i>	21
2. <i>Royalties no período de desenvolvimento do negócio</i>	22
C. FINANCIAMENTO	24
1. Bancos	24
2. <i>Leasing</i>	24
3. <i>O apoio do Estado - Procom</i>	25
4. <i>Apoios possíveis por parte do franchisador</i>	26
5. <i>Seguros</i>	28
2. <i>ASPECTO COMERCIAL E ESTRATÉGICO</i>	29
A. A POLÍTICA COMERCIAL	29
B. MODIFICAÇÃO DE MERCADO	30

4. RELAÇÃO FRANCHISADOR/FRANCHISADO

1. INTRODUÇÃO	33
2. CONFLITOS	35
3. MODELO DE COMPRA V <i>FRANCHISING</i>	36



5. EXPANSÃO	
1. INTRODUÇÃO	40
2. CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO	40
6. INTERNACIONALIZAÇÃO	
1. INTRODUÇÃO	42
2. CONSIDERAÇÕES PRÉVIAS	42
3. O <i>FRANCHISING</i> E A EXPANSÃO INTERNACIONAL	46
4. MÉTODOS DE EXPANSÃO INTERNACIONAL	47
5. O CASO ESPECÍFICO DE PORTUGAL	50
6. A INTERNACIONALIZAÇÃO ENQUANTO ESTRATÉGIA COMPETITIVA	51
6. FACTORES DETERMINANTES DA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS OPERAÇÕES DE <i>FRANCHISING</i>	53
7. MARKETING E IMAGEM	
1. GESTÃO DA IMAGEM DE MARCA	56
2. PROTECÇÃO DA MARCA	58
3. A COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL V ESTRATÉGICA NO <i>FRANCHISING</i>	59
4. EXPOSIÇÕES	63
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
8. SUCESSO/INSUCESSO	
1. ALGUMAS ESTATÍSTICAS DE SUCESSO <i>VERSUS</i> INSUCESSO EM ALGUMAS REDE DE <i>FRANCHISING</i>	66
2. FACTORES CRÍTICOS DE INSUCESSO	69
3. TAXAS DE INSUCESSO NAS REDES DE <i>FRANCHISING</i>	70
9. FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO	
1. CICLO DA VIDA DO <i>FRANCHISING</i>	77
1.- LANÇAMENTO	78
2 - DESENVOLVIMENTO	80
3 - INOVAÇÃO	81

B. TRABALHO DE CAMPO

LISTA DE EMPRESAS INQUIRIDAS	89
A. O OBJECTIVO DA PRECISÃO	90
B. METODOLOGIA DA PRECISÃO	90
I. ANÁLISE AO QUESTIONÁRIO	
I. IDENTIFICAÇÃO	93
II. INFORMAÇÃO DE CARÁCTER GERAL	95
III. AMBIENTE	102
IV. ORGANIZAÇÃO	105
V. <i>MARKETING</i>	107
II. CONSTRUÇÃO DA FÓRMULA DE CÁLCULO DO ÍNDICE DE SUCESSO	108
III. ANÁLISE DO ÍNDICE DE SUCESSO	111
IV. CORRELAÇÕES	114
V. CORRELAÇÕES COM O ÍNDICE DE SUCESSO	121
VI. ANÁLISE SECTORIAL	126
VII. CONCLUSÕES	130

C. ANEXOS

QUESTIONÁRIO	
BIBLIOGRAFIA	

RESUMO

O perfil dos franchisadores e *master-franchisor,s* a actuar em Portugal, é dado a conhecer através da correlação entre vários atributos com um índice de sucesso pré-determinado, de onde se destacam factores críticos de sucesso/insucesso das redes de *franchising*, tendo como parâmetros as vertentes humana, negocial, organizacional e *marketing*.

Identificam-se problemas específicos dos franchisadores, caracterizando a sua relação com franchisados e focalizam-se as áreas que estão na base da tomada das principais decisões relativas à entrada, manutenção, expansão e abandono numa rede de *franchising*.

O sucesso é explicado sob diferentes formas (crescimento das vendas, quota de mercado, taxa de rentabilidade dos capitais próprios, etc...) e em diferentes momentos (ciclo da vida do Franchising). O entendimento geral do seu significado e as razões explicativas do seu atingimento estão na origem da criação de um **Índice de Sucesso**, assente em duas grandes vertentes: a **dinâmica comercial**, explicada pelo crescimento e desenvolvimento da cadeia, para além das expectativas geradas pelos franchisadores e a componente **estrutura**, que se concentra no crescimento interno das empresas franchisadoras, relativamente a outro tipo de negócios.

O tratamento estatístico da informação permite o aprofundamento do impacto do índice de sucesso ao **nível estratégico**, gerador do posicionamento do negócio e identificador das áreas chave da empresa e ao **nível tático**, através do estudo das acções mais relevantes para o cumprimento da missão do franchisador.

PALAVRAS-CHAVE

Franchising, Franchisador, Estratégia, Crescimento, Desenvolvimento, Sucesso

Em memória da minha mãe

AGRADECIMENTOS

- Ao **Prof. Doutor Vítor Fernando da Conceição Gonçalves** pelo precioso apoio e orientação.
- Ao **Centro de Estudos de Gestão** do I.S.E.G. pelo apoio na pesquisa empírica.
- Ao **Instituto de Promoção do Franchising**, em especial ao **Dr. Eduardo Miranda**, pela disponibilidade e apoio no contacto com os Franchisadores
- A todos os **Franchisadores** que participaram na pesquisa empírica e prestaram o seu valioso contributo para a realização deste trabalho.
- A todos os meus **colaboradores** pela preciosa ajuda na concretização deste projecto.
- Aos **amigos** que sempre incentivaram e apoiaram o desenvolvimento deste trabalho.
- À **Carolina** pela compreensão, esforço e incentivo manifestados desde o primeiro momento.

1. INTRODUÇÃO

1. ORIGEM

Mais conhecida pelas expressões de língua inglesa e francesa, *Franchising* e *Franchise*, respectivamente, a franquia encontra a sua base conceptual na expressão medieval *franchise*, que corresponde à outorga de um privilégio; nos dias de hoje, franquear consiste em colocar à disposição de outrém o *know-how* específico de uma determinada actividade empresarial.

Alguns autores usam a expressão "*franchising*", baseando-se no entendimento de franquear, como acto de desimpedir o acesso, patentear, conceder ou proporcionar. Outros justificam-na através da remissão para a versão portuguesa da legislação comunitária que utiliza a expressão *franquicia*. A indefinição revela-se ainda, no uso indeferenciado pelos juristas da expressão *franquia* (Nuno Ruiz) e da expressão *franchising* (Carlos Olavo), e da qualificação dos intervenientes como franqueado e franqueador e como licenciado e licenciador. A inexistência de legislação portuguesa específica sobre esta matéria deixa espaço para este género de discussões terminológicas.

Com efeito, a grande maioria dos profissionais do sector, estudantes, académicos, comunicação social e, sobretudo, a população em geral, utiliza o termo *Franchising*, quando pretende referir-se a este conceito. Pretendo respeitar essa opção neste trabalho, adoptando o mesmo critério para os termos **Franchisador**, **Franchisado** e **Master-Franchisor**.

2. DEFINIÇÃO

O *Franchising* moderno consiste numa forma de fazer negócio, em parceria, onde uma empresa com experiência no mercado e sucesso comprovado, concede a terceiros o direito de explorar os seus produtos e serviços, marca comercial e, ainda, usar os seus métodos de gestão, recebendo em troca contrapartidas financeiras. À empresa mãe chama-se **Franchisadora** e à empresa que recebe os direitos, **Franchisada**. O sucesso desta fórmula resulta da associação entre a experiência de uma empresa instalada no mercado e pessoas interessadas em ter o seu próprio negócio. Para o franchisador, trata-se de uma fórmula que permite uma rápida expansão, com recursos financeiros e humanos de terceiros. Para o franchisado, significa a grande oportunidade de gerir um negócio próprio, com menos risco, e contar com uma marca e sistemas de gestão consagrados no mercado.

O acordo de *franchising* resume-se, na prática, à garantia de 3 vectores fundamentais:

- a garantia de **não concorrência** entre membros da cadeia de *franchising*, a qual se baseia na protecção geográfica, na exclusão, no mesmo ponto de venda, nos métodos, marcas, ou produtos concorrentes e na prevenção de outros conflitos e interesses;
- a existência de **características específicas do produto ou serviço**, do meio envolvente e dos serviços complementares e a transmissão do saber sobre a sua exploração do sucesso;
- a verificação de **características e vantagens distintivas do produto ou serviço** objecto do *franchising*, e a sua identificação.

3. SISTEMAS DE *FRANCHISING*

Franchising de Marca/Produto. Trata-se de um sistema de distribuição onde o fornecedor faz contratos com os distribuidores para vender linhas de produtos, através de um comerciante, que é o franchisador; podem incluir-se neste conjunto os *bottlers* da Coca-Cola, os *leaderships* da Ford, Fiat, Renault, Honda e Rover ou as estações petrolíferas da Shell, Mobil ou BP. Trata-se de um *franchising* bastante desenvolvido que se situa num estado de maturidade

2 - *Business Format Franchising*, que tem vindo a conhecer índices elevados de crescimento nos últimos anos, caracteriza-se por ser um método de *marketing* e organização, onde o franchisador garante ao franchisado o direito de comercialização de bens e serviços mediante determinadas especificações e limitações. Essas restrições incluem o *design* dos estabelecimentos, a área geográfica que deve ser servida e o tipo de produtos que devem ser oferecidos. O contrato entre o franchisador e o franchisado deve ser, como em qualquer lugar, um contrato que sirva ambas das partes, nomeadamente no que se refere à sua duração e aos vários tipos de *fees* praticados. Normalmente, os franchisados pagam um *fee* inicial e um *royaltie* baseado nos resultados ou volume de vendas, recebendo, em troca informação promocional e publicitária e também o desenvolvimento do produto. O franchisado também é responsável pela manutenção da imagem da cadeia, pelas operações locais - nomeadamente através da satisfação do cliente - e do *stock* diário.

O sucesso deste novo sistema foi surpreendente. O número de insucessos em novos negócios foi reduzido para cerca de 10% do que ocorria até então. O *Business Format Franchising* tornou-se cada vez mais sofisticado, sempre com o objectivo de garantir ao

franchisado as melhores oportunidades de êxito e permitindo, conseqüentemente, uma expansão mais segura das redes.



4. EVOLUÇÃO DO *FRANCHISING* EM PORTUGAL

O nascimento do *Franchising* em Portugal ocorreu nos últimos anos da década de 80. Embora com um certo atraso relativamente a outros países da Europa, o *Franchising* teve um impacto positivo e dinamizador no tecido comercial e empresarial português.

O ano de 1989 foi o ano da explosão deste conceito, prenunciando, desde logo, um rápido crescimento. Invadido por conceitos de *franchising* estrangeiros, Portugal reagiu positivamente às numerosas implantações de novas redes, favorecidas pelo crescimento do consumo e das alterações das estruturas económicas tradicionais, acompanhada por uma política governamental de progressiva liberalização e destruição de barreiras burocráticas que, todavia, subsistem. As modificações introduzidas ao nível cambial e nos pagamentos ao exterior liberalizaram e facilitaram a liquidação de *royalties* aos franchisadores estrangeiros. Nesta altura, e de uma forma geral, os sectores que se têm desenvolvido no *franchising* são, especialmente, aqueles que já estavam envolvidos num sistema de distribuição: produtos alimentares e bebidas, vestuário e pequenos serviços.

Os acordos de *Master-franchising* têm constituído a técnica de eleição dos franchisadores estrangeiros para se implantarem em território nacional, embora nalguns casos - sobretudo naqueles em que o franchisador é de origem espanhola - o mercado português seja encarado como uma extensão do território de origem, não se justificando a figura do Master-franchisor.

Entre 1990 e 1992, verificou-se um substancial aumento dos pontos de venda explorados pelos franchisados, ao mesmo tempo que o comércio português viveu um período de profunda e radical transformação. A um ritmo veloz, as estruturas comerciais antigas foram cedendo o lugar a novos conceitos e segmentos de mercado: a imagem comercial dos grandes centros populacionais modificou-se substancialmente, para níveis mais próximos, embora distantes, dos centros internacionais.

Desde então, o *franchising* manteve o seu crescimento e iniciou uma nova fase em finais de 1992, data a partir da qual se verificou um acentuado movimento no surgimento de novos conceitos de origem portuguesa, com elevado potencial de desenvolvimento nacional e internacional a curto prazo.

2. FRANCHISADORES

1. PERFIL DOS FRANCHISADORES

Os quadros dirigentes das empresas estão a deparar, na actualidade, com a realidade do *franchising*. Constatam que podem aí encontrar uma grande oportunidade, profissional ao invés do prosseguimento contínuo das suas carreiras, muitas vezes frustrantes. Na generalidade, as pessoas com vocação para o empreendimento apreciam funções que possam controlar; ora, nas grandes instituições, muitas vezes, isso não é possível. Nestas circunstâncias, os quadros e dirigentes de empresas, com experiência comercial, são potenciais franchisadores que podem contribuir qualitativamente para o melhoramento do nível de *franchising* praticado no mundo inteiro. Esperam que os negócios sejam bem sucedidos e que haja um alto nível de formação, já que estão habituados a fazer parte de equipas de gestão.

Cerca de 30% dos sistemas de *franchising* (a grande maioria no sistema *business format*), estão a ser geridos, nos Estados Unidos, por executivos, onde se revela que os conhecimentos de *marketing* e finanças têm contribuído para a introdução de metodologias inovadoras.

Expandir um negócio através do *franchising* tornou-se uma forma popular, onde as empresas enfrentam enormes problemas de competitividade. De facto, a maioria das empresas franchisadoras formaram-se através de empresários independentes e bem sucedidos. Muito dos franchisadores estão a expandir os seus negócios através de um processo chamado **conversão**, que consiste num método pelo qual o proprietário

converte o seu negócio num *franchising*, através de uma *joint-venture* com uma empresa já existente na área de *franchising*. A conversão também pode ser definida como o método em que o franchisado troca de empresa franchisada, ou quando um franchisador troca a empresa ou, ainda, quando o franchisado passa a ser um franchisado independente.

Os independentes convertem-se ao *franchising* como forma de garantir o seu negócio. Este tipo de conversões pode oferecer diferentes vantagens no domínio do *marketing*, como sejam o reconhecimento do nome, prestígio nacional e tecnologia avançada, que não poderiam ser obtidas de outra maneira.

Entre as qualidades chave que um franchisador deve ter, incluem-se a capacidade funcional nas múltiplas disciplinas da gestão, um entendimento do contexto organizacional, uma apreciação do ambiente externo, vontade própria e poder para o auto-desenvolvimento. Esta última característica tem especial relevância no âmbito do *franchising*. Os empreendedores podem ser vistos como heróis da cultura da empresa. Trata-se da capacidade de um indivíduo ou grupo de indivíduos poderem encontrar, através de um negócio, uma oportunidade que coincida com os seus objectivos pessoais, do grupo, ou forças da sua organização.

2. RAZÕES EXPLICATIVAS DA ENTRADA NA REDE DE *FRANCHISING*

Em 1990, nos Estados Unidos, havia mais de 500.000 unidades de *franchising* com um volume de vendas superior a 7 biliões de dólares. Estas empresas de contribuíram para a criação de emprego, representando 6,9% do PIB para as áreas não agrícolas.



Dado o crescimento contínuo do *franchising*, importava estudar quais são as razões fundamentais que levam ao sucesso deste crescimento. Revendo a literatura, existem 3 teorias sobre esta matéria, que se apresentam, em seguida:

- 1 - se não houvesse uma teoria baseada na **lógica do ciclo de vida do produto**, os novos e pequenos franchisadores utilizariam o *franchising* para que os seus recursos pudessem crescer rapidamente. A falta de maturidade dos franchisadores leva a que não se reinvesta os recursos gerados por um *franchising* bem sucedido, no próprio sistema;
- 2.- a **teoria da agência** explica que os franchisadores decidem entrar numa rede de *franchising*, baseados no custo de controlo, por unidade de venda, comparativamente ao custo que acarrearia gerir unidades comerciais;
- 3 - a principal razão da entrada, segundo esta teoria, está na base da estratégia de *franchising*, ou seja, explica-se pela **minimização do risco** face à abertura de uma unidade comercial noutras locais.

Um estudo efectuado por Castrogiovanni, em Abril de 1994, e publicado no *Journal of Small Business Management*, conclui que a explicação para a entrada do franchisador no sistema de *franchising*, pode ser encontrada através de um modelo integrado das teorias acima mencionadas, que se detalham:

- 1 - **Ciclo de vida do produto** (Caves & Murphy, 1976, Martin, 1988, Oxenfeldt & Kelly, 1968/69) defenderam que a explicação para a entrada na rede de *franchising* encontrava forma no facto de ser um mecanismo desenhado para acelerar o crescimento e construir uma imagem de marca. No entanto, esta tese recebeu algumas críticas de muitos economistas, que sustentam que o *franchising* é uma forma eficiente

para garantir a acumulação de capital, comparativamente ao comércio tradicional (Rubin, 1978).

2 - Teoria da Agência ou da minimização dos custos de monitorização

Segundo Klein, Crawford and Alchian, 1978 e Rubin, 1978, os franchisadores querem maximizar o valor presente no *franchising*, minimizando os custos de controlo das redes. O *franchising* providencia uma forma híbrida de controlo, cujos custos associados são influenciados por:

- a) actividade de gestão
- b) importância do conhecimento local,
- c) distância entre estabelecimentos,
- d) densidade da população local,
- e) proximidade das localizações (Brickley & Dark, 1977, Caves & Murphy, 1976, Martin e Norton, 1988, Rubin 1978); este factor influencia globalmente os custos de transporte e comunicações e a gestão previsional: em primeiro lugar, pelo pessoal que lhe está afecto e depois porque existe um acordo com o franchisador sobre o qual ele reclama os *royalties* da rede, o que não acontece no caso do comércio tradicional.

Há estudos empíricos que suportam a teoria da agência, nomeadamente no sector de restauração e hotelaria (Brickley e Dark, 1987). Finalmente, Norton, 1988, encontrou suporte na tese da agência, sugerindo que a dispersão geográfica aumenta os custos de administração e de controlo e motiva o crescimento do *franchising*.

3 - Teoria da minimização do risco

De acordo com esta perspectiva, o *franchising* permite que o risco do franchisador vá diminuindo, mantendo o controlo sobre unidades rentáveis, ao invés do negócio tradicional, cuja rentabilidade é incerta. Rubin, 1988, Blair e Kasserian, 1982, observaram que os *royalties* reflectem o risco, porque representam uma porção da rentabilidade do franchisador, que é imprevisível e que não pode ser considerada nos respectivos *fees*. Os custos iniciais também estão associados com o risco; por exemplo, aos franchisados, pode-lhes ser imputado a obrigatoriedade da compra de equipamento ao franchisador.

O trabalho de Castrogiovanni visou a explicação da veracidade através do teste às seguintes hipóteses:

- 1 - A dimensão do sistema de *franchising* está negativamente relacionada com o número de unidades franchisadas do sistema;
- 2 - O tempo de existência do franchisador, está negativamente relacionado com o número de unidades franchisadas;
- 3 - A taxa de crescimento dos franchisadores está positivamente relacionada com o número de unidades franchisadas;
- 4 - Os franchisadores mais dispersos geograficamente estão positivamente relacionados com uma maior proporção de unidades franchisadas;
- 5 - Os franchisadores cujo investimento inicial é elevado têm uma maior proporção de unidades franchisadas
- 6 - Franchisadores que exigem *royalties* elevados têm uma maior proporção de unidades franchisadas.

ANÁLISE E RESULTADOS

A variável dependente deste estudo, a percursão do sistema de *franchising* e as variáveis independentes (dimensão, número total de unidades, a idade correspondente ao número de anos de funcionamento do sistema, o crescimento, unidades abertas, investimento medindo os custos iniciais e os *royalties* cobrados) são correlacionadas, com vista ao teste de confirmação das 3 teorias:

MATRIZ DE CORRELAÇÕES

	PF	Royal.	Idade	Cresc.	Dimensão	Alcance	Invest.
PF	1.000						
Royalties	.016	1.000					
Idade	-.016	.008	1.000				
Crescim.	-.071	-.044	-.340	1.000			
Dimensão	.385	.059	.509	-.203	1.000		
Alcance	.266	.045	-.043	-.000	.210	1.000	
Investim.	-.095	-.237	-.185	-.068	.168	-.065	1.000

P.F. - Percursão do Franchising

- Hipótese 1** altamente significativa, mas inversa
- Hipótese 2** idade mostra uma fraca explicação
- Hipótese 3** o crescimento não é suportado, embora a direcção da hipótese seja correcta
- Hipótese 4** o alcance é altamente significativo, o que vem suportar a teoria da agência
- Hipótese 5** é também suportada com êxito, mas também indica claramente que o conceito do *franchising* está associado a uma estratégia de crescimento.
- Hipótese 6** também é suportada pela informação; por um lado, os *royalties* provocam nos franchisadores um mecanismo de captação de franchisados

De acordo com estes dados, nota-se que a teoria 1 não é suportada, o mesmo não acontecendo com a teoria 2 e 3, que são suportadas pela informação e são úteis para desenvolver um modelo completo que se aplique à estratégia de *franchising*. Seria interessante estudar, em concreto, as razões que, dentro deste modelo integrado, levam ao crescimento efectivo das redes, para poder apoiar os problemas existentes.

3. ORGANIZAÇÃO

Três elementos são motores para o desenvolvimento do *franchising* e merecem o devido estudo detalhado, com vista à compreensão e identificação de factores influenciadores das *performances* das suas redes:

- 1 - Aspecto financeiro
- 2 - Aspecto Comercial e Estratégico
- 3 - Recursos Humanos

1 - Aspecto Financeiro

A. DIREITO DE ENTRADA

A protecção dos interesses financeiros do negócio, constitui o principal objectivo do franchisador ao criar uma rede própria. Com efeito, para fazer entrar um novo produto no circuito da distribuição, normalmente é preciso começar por uma referência de marca. Ora, no sistema de *franchising*, é o franchisado que deve pagar o direito de entrada para poder utilizar e distribuir a marca do franchisador. É este direito de entrada que permite ao franchisador suportar os custos fixos da criação da rede. No fundo, o direito de entrada é a contrapartida para a transmissão de dados, informação e *know-how* implícito no negócio. Esta economia de capital por parte do franchisador, permite um desenvolvimento mais rápido da rede, já que o franchisador pode consagrar grande parte do seu tempo e recursos ao melhoramento do seu

conceito de serviço e à renovação permanente da sua oferta, para poder responder aos clientes e franchisados.

A tendência actual nos contratos de *franchising* é para a inclusão de direitos de entrada, ou seja para o pagamento de um preço para aceder à rede. A razão de ser desta regra reside na necessidade dos franchisadores procederem a uma pré-selecção dos candidatos a franchisados, afastando aqueles que não reúnem as condições necessárias para explorar um determinado método comercial.

A contrapartida financeira permite amortizar os presumíveis prejuízos resultantes de uma escolha incorrecta do franchisado ou de uma gestão menos feliz do negócio. O valor do direito de entrada é estipulado a partir da lei da oferta e da procura, o que significa que quanto maior fôr o número de candidatos a franchisados, mais elevado será o direito exigido pelo franchisador.

B. ROYALTIES

Para além dos direitos de entrada, o franchisado paga direitos fixos ou proporcionais ao volume de negócios (*royalties*), sob a forma de prestações periódicas. A fixação das taxas dos *royalties* apresenta envolventes que exigem uma negociação: é o que acontece, por exemplo, com o critério escolhido pelos candidatos a franchisados, ao procurar uma marca em vez de outra. Com efeito, não é raro encontrar franchisados que se decidem por uma cadeia que propõe taxas relativamente mais baixas que outras, no mesmo sector. Torna-se, por isso, necessário aprofundar a dinâmica deste sistema de pagamento no *franchising*.

O pagamento básico que um franchisado pode assumir perante o franchisador concentra-se em 2 grandes grupos:

1. **Suporte** que o franchisador providencia durante um período inicial e contínuo, em resposta aos benefícios resultantes da satisfação dos clientes; normalmente é constituído por um direito de entrada e um *fee* de acompanhamento contínuo;
2. **Custo de gestão** - o franchisado paga, também, por um serviço de gestão que se baseia numa percentagem sobre os resultados ou volume de negócios e uma percentagem para um fundo de *marketing* (que pode estar incluído no fundo de gestão). Por último, o franchisador pode apenas estabelecer uma quota de compra ao franchisado.

1. Royalties na fase inicial do negócio

Na opinião dos franchisadores portugueses que colaboraram neste trabalho, o *fee* inicial não cobre os custos efectivos das operações de suporte; muitos referem que não havia condições de iniciar o negócio se tivessem de prescindir do *fee* inicial e poucos são os casos em que a empresa franchisadora tem lucro logo à partida.

Do lado do franchisado, os *fees* não são “mal vistos” se forem incluídos na fase de desenvolvimento do negócio; na generalidade, consideram-no como o pagamento correspondente ao facto de pertencerem a uma cadeia conhecida. Com base nestas duas perspectivas, é imprescindível estudar qual deve ser, em teoria, o método de estabelecimento dos *fees* iniciais:

- 1 - diferentes estabelecimentos podem custar diferentes montantes, o que significa que o *fee* inicial deveria corresponder a uma média ou ser diferente para cada um dos *franchisados*;
- 2 - os *franchisados* devem ser competitivos com as empresas que estão na sua área concreta de acção, mas também com todas as empresas que operam em regime de *franchising*.

O *fee* inicial costuma ser igual na relação de *franchisador/master-franchisor* e deste para com os *franchisados*.

2. *Royalties* no período de desenvolvimento do negócio

Estes *royalties* variam numa percentagem mínima de 2% até cerca de 10% e o estabelecimento da sua taxa, no período de desenvolvimento do negócio pode variar com:

- a) a necessidade de providenciar um rendimento aceitável para o *franchisado*
- b) a necessidade de providenciar um rendimento aceitável para o *franchisador*
- c) a margem bruta de vendas
- d) a necessidade de ser competitivo com outros sistemas de *franchising*

Um dos factores que pode afectar o estabelecimento de *royalties* tem a ver com o rendimento gerado pelos *master-franchisors*; a margem cobrada por estes é, normalmente, igual à cobrada pelo *franchisador*, embora haja algumas *nuances* na cobrança dos *fees*; a possibilidade da percentagem paga pelo *franchisado* ser baixa no primeiro ano e aumentar gradualmente nos anos seguintes constitui uma forma de reconhecer as dificuldades inerentes ao período inicial.

O franchisado com sucesso é aquele que menos necessita de apoio e suporte, mas é também aquele que mais *royalties* paga, no caso destes serem estabelecidos em função do volume de negócios. A ausência de uma política de remuneração específica face a casos de sucesso, pode originar no franchisado a ideia de que ele pode desenvolver autonomamente a sua própria rede de *franchising*.

3. Considerações sobre *Royalties* num processo de internacionalização

Os franchisadores preocupam-se em minimizar a incidência da tributação nas operações internacionais; no fundo têm em consideração os seguintes factos:

- a) minimizar a incidência fiscal no país onde se vai desenvolver o *franchising*;
- b) minimizar a diferença das taxas fiscais com o seu país;
- c) evitar sobretaxas;
- d) maximizar os benefícios dos créditos fiscais;
- e) maximizar qualquer vantagem oferecida pela tributação entre o país de origem e o país para onde se pretende expandir a cadeia.

A flexibilidade do conteúdo do contrato de *franchising*, deve assentar nas considerações anteriores e visa responder a duas ordens de necessidades:

- por um lado, as necessidades daqueles que dispendo de um determinado mercado para um produto ou serviço específico, pretendem implantar-se noutro mercado, geograficamente distinto do primeiro, sem necessariamente ser preciso fazer um investimento correspondente a tal implantação;
- por outro lado, o interesse do comerciante independente que pretende manter a sua autonomia económica e a sua independência jurídica, efectuando o correspondente investimento e, simultaneamente, beneficiar da experiência e organização de outrém, em cuja rede de distribuição se integra.

C. FINANCIAMENTO

1. Bancos

A maior parte dos franchisados encontra uma das seguintes dificuldades na obtenção de financiamento por parte das entidade bancárias:

- a) A maior parte dos bancos considera que o *franchising* tem uma grande dose de risco, pelo que não apoia projectos inovadores, sem historial económico e financeiro;
- b) A má publicidade que, muitas vezes, rodeia o *franchising* e a imagem que ele gera constituem constrangimento para os bancos.
- c) Os bancos exigem garantias de cumprimento do financiamento e saldos médios elevados que estrangulam a tesouraria dos franchisados, na fase inicial.

2. Leasing

Também as empresas de *leasing* podem desempenhar um papel determinante no apoio ao sistema de *franchising*, já que têm alguma vantagem em relação aos bancos, nomeadamente porque estão preocupadas com o sucesso directo dos seus clientes. Interessa-lhes fornecer as condições necessárias para que os locatários tenham facilidade em pagar os fundos que constituíram o empréstimo do equipamento. Por esta razão, existem empresas que apoiam o fornecimento de equipamentos com tecnologia avançada para que o franchisado possa ser competitivo, do ponto de vista do produto; a sua preocupação reside na inovação e *performance* do produto e não na recolha de letras ou hipotecas, assumindo, por isso, não um papel controlador e



fiscalizador da actividade do franchisado, mas sim um papel activo e de quase parceria, no sentido de lhe permitir ter as condições ideais para poder atingir o sucesso.

As empresas de *leasing* recorrem normalmente a franchisadores para a selecção e aprovação dos empréstimos, porque estes conhecem bem o sector de actividade e têm uma experiência comprovada na escolha dos franchisados; quando se procede à selecção de franchisados, muitos elementos de ordem económica e profissional já foram avaliados pelo franchisador.

Porém, também as empresas de *leasing* encontram algumas desvantagens neste processo, nomeadamente, porque apenas financiam parte do investimento. Para alguns sistemas de *franchising* essa situação não representa sequer 1/3 do investimento inicial, porque 2/3 são para pagar os custos com o franchisador, pessoal, publicidade, etc...

3. O apoio do Estado - Procom

O Procom é um programa que visa dotar as PME's comerciais de capacidade para aumento da sua produtividade, grau de atracção em relação aos consumidores e competitividade em relação às outras formas de distribuição e de comércio existentes. São intervenções feitas na empresa para as capacitar de condições de competitividade no futuro e não uma mera intervenção cosmética no visual da empresa. Os projectos integrados são aqueles em que são consideradas todas as vertentes da empresa e aplicam-se, em particular, ao desenvolvimento de redes de *franchising*, nomeadamente

através do apoio à actividade de um franchisador nacional, de acordo com as seguintes vertentes:

1. A da **dinamização da empresa**, onde cabem os designados projectos integrados e os projectos pontuais. Esta primeira área possui como objectivo principal a dinamização das empresas, caracterizada por factores de racionalização, inovação e expansão.
2. Na área dos projectos integrados, onde se define a natureza dos apoios financeiros, oferecendo incentivos à **modernização** do comércio, que passam pela bonificação de juros, pela bonificação de rendas de contratos de locação financeira e empréstimos à taxa zero.
3. A área que defende o **fomento da cooperação empresarial**, que pode ser entre empresas do mesmo sector (intrasectorial) ou empresas comerciais cruzadas com empresas de outros sectores (inter-sectorial).

4. Apoios possíveis por parte do franchisador

Os apoios que o franchisador pode fornecer aos franchisados dependem de variados factores: montante e amortização do investimento e também o tempo dispendido com a componente administrativa.

De acordo com algumas experiências bem sucedidas e retratando alguns casos empíricos, passo a citar exemplos que podem constituir um apoio efectivo do franchisador à sua cadeia, no que diz respeito ao financiamento:

- a) praticar 0% de *royalties* durante os 5 primeiros anos, tendo em conta uma duração de contrato durante 10 anos. Este tipo de apoio permite que os franchisados possam ultrapassar a fase inicial, onde a dificuldade de adaptação ao mercado e os custos iniciais sejam minimizados;

- b) programa intenso de formação, subdividido em dois tempos: num período inicial em que os franchisados são considerados como empregados remunerados do franchisador; num segundo momento, em que o franchisador apoia os franchisados na procura de um local ideal para desenvolverem a sua actividade;
- c) apoio até 75% dos custos iniciais do franchisado, permitindo ultrapassar facilmente os custos iniciais: pode ser aplicado, quer a novos franchisados, quer a franchisados actuais que queiram expandir o seu território;
- d) colocação de um fundo à disposição do franchisado, ao qual pode recorrer quando necessite, não ultrapassando um determinado montante e funcionando apenas por determinado período;
- e) apoio na compra: na fase inicial, o franchisado recorre a vários fornecedores para a compra de equipamentos; o franchisador, experiente no mercado como grande utilizador dos serviços de fornecedores, pode reunir melhores condições negociais, permitindo, inclusivamente, que o investimento inicial seja reduzido.

5. Seguros

Até agora, muitos franchisadores encontraram dificuldades na oferta aos franchisados de um programa intensivo de seguros. Alguns justificam-se como tendo poucos franchisados e outros por terem falta de informação; outros, ainda, trabalham com agentes locais que não entendem a relação franchisado-franchisador e não estão preparados para fazer uma cobertura nacional da rede.

Os franchisados têm, do ponto de vista das seguradoras, um grau de risco elevado, devido ao facto da pouca cobertura existente, o que se reflecte no montante dos prémios a pagar. Um agente local pode prestar atenção a um franchisado e não à rede de *franchising* a que está associado. Consequentemente, não são apenas os franchisados a sofrer por falta de cobertura de seguros e taxas elevadas, mas o próprio franchisador que, por esse facto, vê diminuídas as margens do franchisados.

Concluindo, a centralização da gestão de seguros por parte do franchisador permite a obtenção de diversas vantagens do ponto de vista da comunicação, porque lida apenas com um interlocutor na determinação dos prémios, e no capítulo financeiro, porque os prémios serão mais baixos. A própria seguradora pode tornar-se, deste ponto de vista, mais rentável e competitiva.

2. ASPECTO COMERCIAL E ESTRATÉGICO

O facto do franchisador não se financiar com fundos próprios e beneficiar de capitais permanentes provenientes de franchisados, representa um apoio considerável. O franchisador vai poder desenvolver mais rapidamente o seu negócio e adquirir, de certa forma, uma parte significativa do mercado face à concorrência, permitindo criar uma barreira à entrada.

A. A POLÍTICA COMERCIAL

Através de estudos efectuados ao nível comercial das empresas, nomeadamente no que diz respeito ao papel desempenhado pela força de vendas e a respectiva Direcção Comercial, é possível retirar algumas ilacções, transformando a relação hierárquica anterior em franchisadores e franchisados.

A pouca eficácia dos franchisados que, frequentemente, surpreende o franchisadores, encontra a sua origem em duas situações: ou os franchisados não sabem vender ou não compreenderam os seus objectivos. Os casos mais comuns relacionam-se com os seguintes aspectos: abertura de estabelecimentos em novos mercados, nova legislação, concorrência mais activa, serviços conexos a novos produtos, método de venda, utilização do telefone, feiras, etc... As práticas comerciais devem ser tema de explicações unívocas e objecto de técnicas dominadas pelos franchisados.

No *franchising*, o franchisador é, muitas vezes, o melhor vendedor. Tem, no entanto, dificuldades em obter da parte dos franchisados um comportamento idêntico ao seu, pelo que é imprescindível actuar ao nível da sua formação.

O franchisador aplica o seu esforço no desenvolvimento de novos produtos e respectiva forma de comercialização. A dificuldade primária assenta na não transmissão da forma de comercialização, até porque a base do raciocínio do franchisador consiste em afirmar: “O meu produto é excelente. Com ele, fui bem sucedido nas minhas lojas. Faça o mesmo que eu”. O franchisado espera uma assistência completa sobre a forma de comercialização, o que raramente se verifica.

B. MODIFICAÇÃO DE MERCADO

Os efeitos económicos, legislativos ou culturais podem pesar na natureza do mercado e modificá-lo profundamente, obrigando a empresa a reagir depressa para manter ou mesmo aumentar as suas posições. Muito frequentemente, as evoluções de mercados levam as empresas a prescindir de franchisados cujos resultados ficaram aquém do previsto, o que se traduz em encargos significativos decorrentes da saída dos antigos e da integração de novos elementos.

O cliente é, no final, quem avalia o nível de serviços que experimenta. O nível dos serviços é flevível, varia em função dos critérios externos e internos, o que implica que a empresa deva manter a sua componente de mercado em perfeita operacionalidade, tanto do ponto de vista quantitativo como qualitativo.

3 - RECURSOS HUMANOS

Escolhida a marca a franchisar, o franchisador deve pôr em prática um sistema de parceria, permitindo associar o franchisado aos interesses da empresa. Pelo facto de se colocarem em comum as práticas de cada parceiro para um melhoramento de

ambas as partes, está-se em presença de uma sinergia de recursos humanos, resultado da convergência dos interesses do franchisador e do francheado.

Quando um empresário decide desenvolver a sua actividade através do *franchising*, coloca-se o problema do recrutamento dos francheados e do seu perfil. Os francheados têm de mostrar aptidões mínimas para fazer prosperar o negócio original, sem as quais pode colocar em risco, não só o seu estabelecimento, mas toda a cadeia.

Os critérios de escolha do franchisador podem assumir várias formas, embora se consiga sintetizar em três grandes vertentes: a capacidade financeira do candidato, a sua preparação profissional e o seu valor pessoal e dinamismo.

A capacidade de investimento e de suporte de risco pode ser relevante para alguns tipos de *franchising*, consoante o produto e a sua estratégia de introdução no mercado. Um mínimo de disponibilidades em capital é exigível ao candidato que terá de suportar os encargos inerentes ao pagamento do direito de entrada, aos investimentos de instalação, aquisição de abastecimento, etc...

É, no entanto, a capacidade pessoal do francheado que desempenha o papel de maior relevo. Com efeito, apenas a vitalidade e empenho dos francheados pode garantir o desenvolvimento e sucesso de um projecto de *franchising*. O francheado tem de estar em condições de avaliar o ponto de equilíbrio entre o seu interesse pessoal e o do franchisador, bem como dos restantes membros da rede. Por isso, o franchisador tem de acautelar a sua estratégia, evitando contratar investidores que possam a vir representar um factor de instabilidade para o remanescente da rede.



Normalmente, os franchisadores queixam-se da fraca *performance* dos conhecimentos dos candidatos a franchisados no momento da selecção. Esta é uma questão que pode ser minimizada, à partida, através de uma selecção e escolha rigorosa. No entanto, refira-se que o processo não resulta directamente da sofisticação do processo de selecção e recrutamento: um estudo efectuado por Ozanne & Hunt, 1971, indicava que os franchisados com experiência comercial passada tinham melhor desempenho do que os que não estavam nessas condições.

O capacidade de *marketing* é outro atributo muito procurado pelos franchisadores. Também existe um sentimento de que os franchisados, por muito que conheçam estas técnicas, não podem ser ensinados da forma que vêem. Os franchisadores consideram que a personalidade é um dos factores mais importantes, devido à relação interactiva que deve existir com os clientes.

4. RELAÇÃO FRANCHISADOR/FRANCHISADO

1. INTRODUÇÃO

O clima de confiança e segurança no interior da cadeia de *franchising* determina a capacidade e vontade de reacção dos franchisados às solicitações do *franchisador*. A experiência demonstra que em alguns países europeus, na falta de uma política de comunicação interna, os franchisados e os franchisadores acabam por manter relações extremamente formais, sem a verdadeira conjugação de esforços. Uma abordagem “administrativa” da comunicação com franchisados, baseada em procedimentos burocráticos, não é a mais indicada.

Os problemas correntes podem ser muitos e atravessam um vasto leque, que vai das relações com concorrentes menos leais, à negociação de arrendamento de créditos malparados, a inspecções fiscais ou sanitárias e à gestão de *stocks* inactivos. O franchisado precisa de encontrar respostas para problemas deste tipo e estará mais apto a resolvê-los quando o apoio do franchisador é efectivo.

A instalação de estruturas de carácter permanente para o acompanhamento de certos problemas - como a formação de franchisados e do seu pessoal, campanhas de promoção e publicidade, incidentes jurídicos emergentes, execução de um contrato, ou o modo de lidar com a concorrência, são outros instrumentos importantes da política de comunicação interna no *franchising*.

Por estes motivos há cadeias de *franchising* que organizam grandes reuniões anuais, cujo primeiro objectivo é o estabelecimento de uma forte identidade de grupo. As grandes cadeias resolvem este problema por intermédio da montagem de uma estrutura de comunicação permanente com os franchisados, quer através de um sistema de telecomunicações avançado, quer por intermédio de reuniões regionais - cuja função consiste em adaptar as ideias das reuniões de âmbito nacional às especificidades das regiões onde determinados franchisados actuam. Outros dois instrumentos utilizados, mas que implicam um maior empenho por parte dos franchisadores, é o envio de especialistas que compõem a equipa do franchisador aos vários pontos de venda, para estudar os problemas no local e estabelecer uma base de diálogo com o franchisado; por outro lado, o recurso a suportes escritos, como *newletters* da empresa, colocam os franchisados a par das novidades da rede.

Estas situações têm sido conhecidas na relação entre franchisados e franchisadores, no interesse do crescimento da cadeia e no conceito das parcerias estratégicas. Muitas destas mudanças são o resultado dos estilos de liderança do franchisado e do franchisador. Para muitos sistemas de *franchising*, a existência de consultoria ao franchisado revela-se como a mais importante "arma" para criar um sistema de parceria estratégica. Esta consultoria é, basicamente, organizada pelo franchisador, de modo a responder a uma comunidade de franchisados (ex. a formação agressiva em publicidade ou *marketing* promove a criação de uma linha de comunicação sobre novos produtos e novos mercados, ao mesmo tempo que contribui para a divulgação do planeamento estratégico). Em suma, trata-se de transportar os utensílios utilizados no atendimento aos clientes para a relação entre franchisados e franchisadores.

2. CONFLITOS

Independentemente do sector em análise, existem conflitos entre franchisados e franchisador, a vários níveis:

- 1 - Competição entre franchisado e franchisador - através de concorrência
- 2 - Controlo contratual - muitas vezes, os contratos estão mal definidos e contêm o mínimo de cláusulas.

Índice das Cláusulas Contratuais

Cláusulas	Escala	%
a) Exclusividade	0	49.4
garantia	1	16.9
não exclusividade	2	33.7
b) Objectivos definidos		
nenhum	0	62.7
rentabilidade/expansão	1	37.3
c) Gestão de Activos tangíveis		
Não existe	0	33.7
Gestão (localização/equipamentos, etc..)	1	66.3
d) Manual de Operações		
flexível	0	12.0
não flexível	1	88.0
e) Restrições post-terminus		
nenhuma	0	13.3
não concorrência ou não parceria	1	25.3
não concorrência e não parceria	2	61.4
f) Controlo de Qualidade		
não existe	0	41.0
contactar clientes c/conhecimento do franchisado	1	10.8
contactar clientes s/conhecimento do franchisado	2	48.2

Adaptado do livro "Effective Entrepreneurship" **Quadro 1**

Em termos de viabilidade, os contratos podem ser definidos como difíceis, médios ou fracos. Nos contratos difíceis, os franchisados esperam receber do franchisador uma gestão meticulosa da cadeia e qualquer erro que aquele cometa pode levar, quase inevitavelmente, ao conflito.

Grau de dificuldade de cumprimento do Contrato	Escala	%
Fraco	0-3	13.3
Médio	4-6	65.1
Difícil	7-10	21.7

Adaptado do livro "Effective Entrepreneurship" **Quadro 2**

Os contratos demasiados fáceis podem permitir ao franchisado grande margem de manobra, em detrimento da cadeia, que perde em termos de poder efectivo. Esta situação também contribui para a geração de conflitos.

Os problemas iniciais, aparentemente, são resultados de desenvolvimentos tecnológicos, mas à medida que se avança numa cadeia de *franchising*, essas dificuldades podem levar ao conflito; a constante obrigação de inovar e de investir sem permitir que haja distribuição de resultados satisfatória para o franchisado é um desses exemplos.

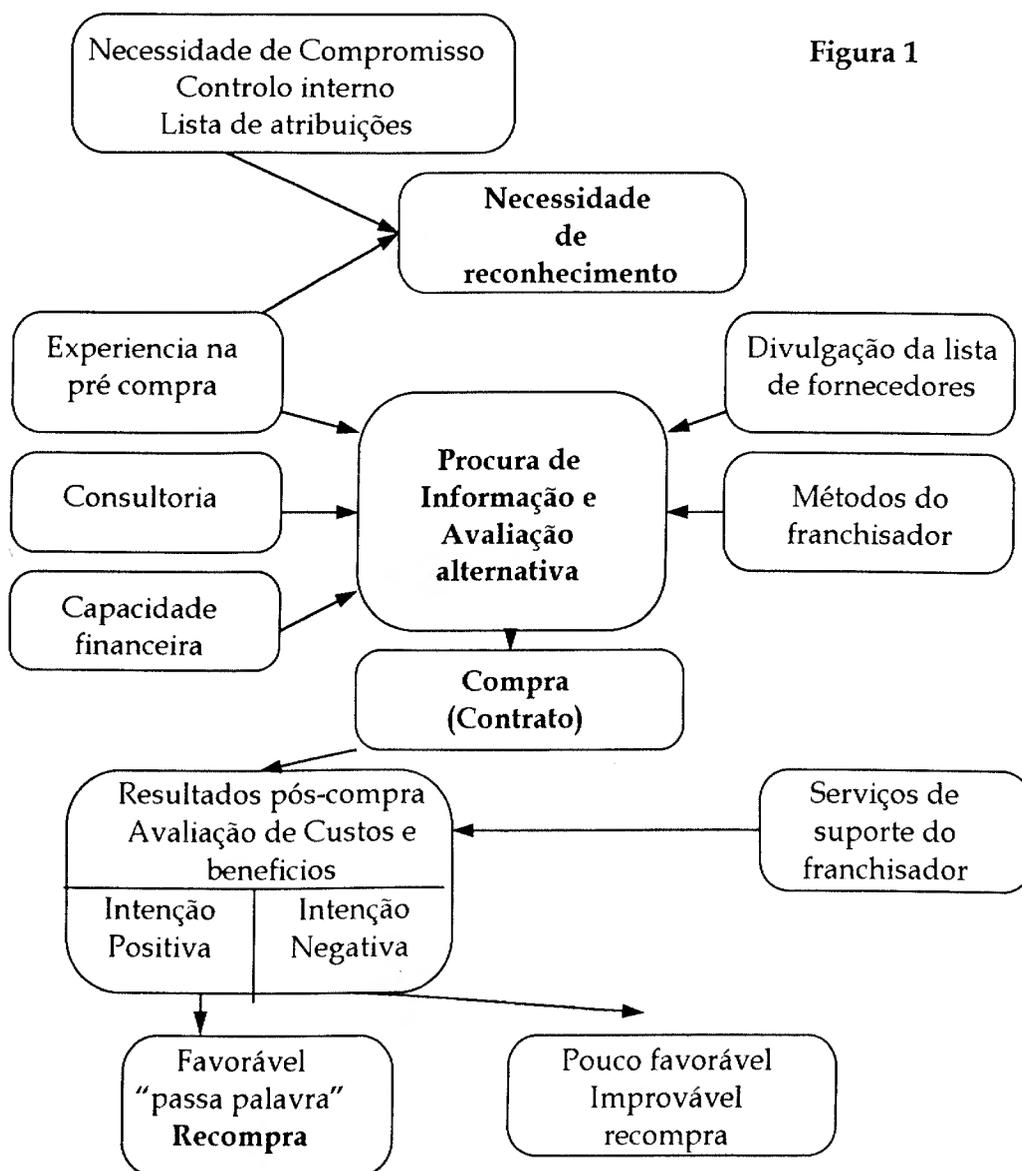
3. MODELO DE COMPRA V *FRANCHISING*

A investigação, com base na literatura sobre a relação entre franchisadores e franchisados, fez surgir um modelo de compra ou comportamento dos franchisados de que se dá conta na Figura 1. Dos modelos de comportamento do consumidor, resultam quatro estágios até ao processo de compra:

- *reconhecimento da necessidade da procura da informação,*
- *avaliação da alternativa,*
- *compra,*
- *recompra*

O processo de compra começa por uma **necessidade não preenchida** e que dá origem a um processo de decisão (Engel, Kollat, Blackwell 1990). Na aquisição de um

estabelecimento de *franchising*, pode-se argumentar que os potenciais franchisados desejam desenvolver uma actividade empreendedora; factores que têm a ver com a personalidade e experiência resultante da compra prévia podem gerar motivação nos franchisados (Williams 1975). Sendo o *franchising* um subsistema da gestão das pequenas organizações (Hough 1986), os franchisados podem possuir características pessoais associadas aos empreendedores de pequenos negócios.



Adaptado de Engel et al (1968;1990) e Olivier (1980)

A procura de informação e avaliação de alternativas estão associadas e interligadas (Engel, Kollat, Blackwell 1990) e, muitas vezes, ocorrem simultaneamente (Assael

1987). A informação resultante dos franchisadores e das fontes indirectas podem ajudar na avaliação dos franchisados e das suas alternativas.

Tendo seleccionado a alternativa preferida, o franchisado assina o contrato de *franchising* (**compra**) e, no período subsequente, avalia-o de acordo com as suas expectativas iniciais. Na fase inicial e em continuidade, os suportes de informação e comunicação são extremamente importantes, bem como a dimensão dos custos e benefícios.

No caso de existirem desvios negativos face às expectativas, podem surgir comportamentos que revelem insatisfação. Numerosos processos de intenção face à **recompra**, demonstram uma dependência estatística entre a satisfação da recompra e os respectivos preços (Robinson, 1979, Robinson & Berl, 1980, e Gilly, 1981).

O quadro 3 identifica as características dos franchisados que podem influenciar a satisfação pós-compra, que têm a ver com a personalidade do empreendedor, experiência da pré-compra e conselho de terceiros. Existe uma correlação muito positiva e significativa entre a satisfação do franchisados e o número de consultores a quem foi pedido informação ($r=0.3237$); o quadro 3 indica, também, que os recursos financeiros influenciam a satisfação do franchisado porque têm uma relação de sobrevivência com o mesmo (Williams 1987). Para além disso, revela características de franchisadores que influenciam a satisfação do franchisado na pós-compra (ex: o volume da informação e documentação e os métodos do serviço de suporte). Segundo Vaughn (1979), o adequado suporte de informação encoraja a satisfação dos franchisados e confirma algumas expectativas relativamente aos seus benefícios.

Nível de satisfação de franchisados (%) n=127				
	M. Satisfeito	Satisfeito	Incerto	Insatisfeito
Quantidade de trabalho envolvido	17,3	63,8	7,9	7,1
Seleção de produtos para venda	21,3	60,6	3,2	10,2
Conhecimento do nome	37	41,7	10,2	10,2
Localização	44,1	37,0	8,7	5,5
Elaboração do contrato	10,2	44,1	11	25
Lucro	12,6	42,5	14,2	20,5
Facilidade obtenção financiamento	14,2	41,7	10,2	19,7
Imposição de preços	10,2	58,3	11	13,4
Fees/royalties pagos	7,1	40,1	7,1	28,4
Custos de fornecedores (franchisador)	6,3	43,3	11	26
Independência	22,1	69,3	1,6	3,9
Métodos de resolução de conflitos	4,7	56,7	33,1	18,1
Proteção de franchisados mais fracos	11,8	34,7	27,6	17,3
Segurança a longo prazo	14,1	37,8	25,2	13,4
Comunicação frequente	20,5	37,0	5,5	23,6

Adaptado de Engel et al (1968;1990) e Olivier (1980) **Quadro 3**

Todo este estudo encontra uma correlação positiva entre a satisfação dos franchisados e o fornecimento de informação por parte do franchisador ($r= 0,5665$). Encontram-se algumas correlações positivas entre a satisfação dos franchisados e os métodos praticados pelos franchisadores: testes psicotécnicos, apoio *on-the-job*, formação profissional e relatórios.

5. EXPANSÃO

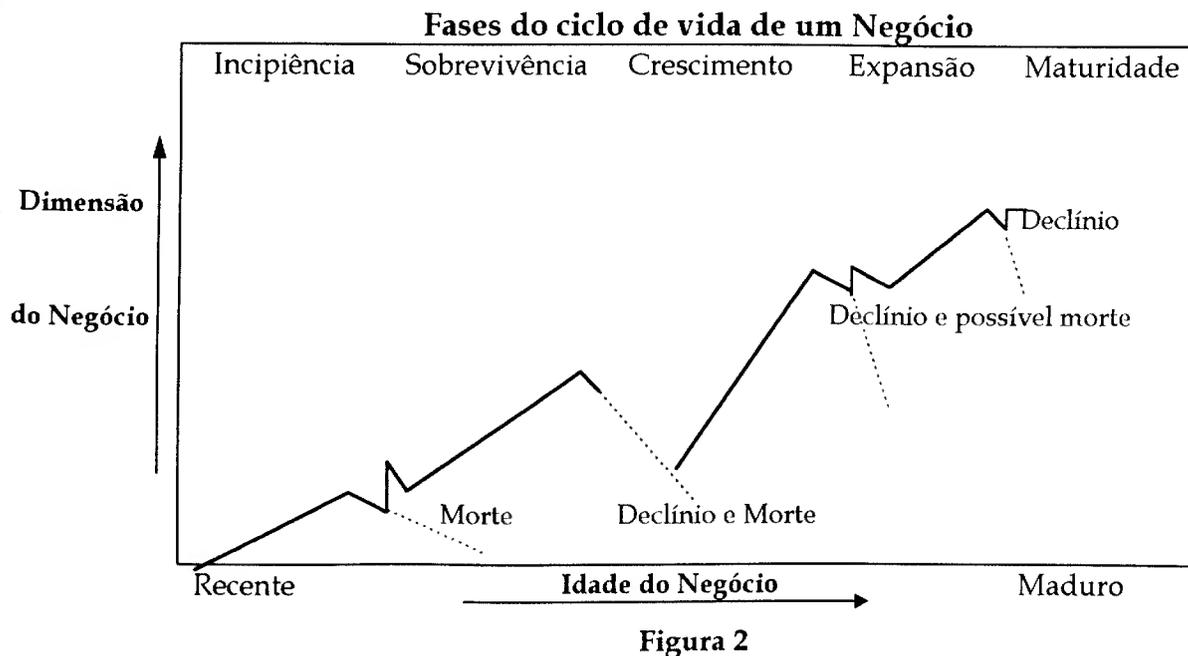
1. INTRODUÇÃO

A velocidade de expansão de um determinado sistema de *franchising* surge intimamente ligada ao impulso financeiro que os direitos de entrada e os pagamentos de *royalties* podem dar à mobilidade e capacidade de acção do franchisador. O investimento do franchisado na montagem da sua operação traduz-se, na prática, na transferência de uma parte do esforço financeiro do crescimento, do franchisador para aquele empresário. Um dos aspectos mais cativantes do *franchising* é o facto de um empresário detentor de uma boa ideia e determinado a fazê-la vencer, poder penetrar num mercado e cobrir o território, sem volumes de investimento significativos e com uma estrutura fixa diminuta. Contudo, é imprescindível que disponha de, pelo menos, uma vantagem competitiva e saiba vendê-la a outros empresários, proliferando-a.

2. CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO

Existe a convicção de que, quando não se cresce facilmente se entra na fase de declínio do negócio. No entanto, o **crecimento** significa estabelecer o equilíbrio entre o crescimento das vendas, desenvolvimento do produto, número de empregados, quota de mercado, etc... O crescimento pode ser consubstanciado numa gestão interna mais cuidada e redução de custos ou, ainda mais positivamente, numa actividade virada para o desenvolvimento de novas e bem sucedidas opções, que podem incluir a aquisição de concorrentes, uma estratégia mais conservadora de integração vertical, expansão geográfica, novos produtos, etc..

Crescimento e desenvolvimento não são sinónimos; uma empresa pode crescer em termos de rentabilidade, de produtividade, nº de empregados, etc ,sem que a mesma se desenvolva em termos organizacionais. Uma das formas tradicionais de apurar o crescimento de um negócio, é através do ciclo de vida do produto, conforme ilustra a figura2.



Todo o crescimento deve ser controlado. No caso inverso, rapidamente se atinge o descontrolo - *overtrading* -, gerador de graves ineficiências, pelo que as vendas devem crescer até ao ponto em que existe capacidade financeira para as suportar. Diversos estudos suportam que o *overtrading* é a maior causa da falência das empresas. O **desenvolvimento** do franchisador nada tem a ver com problemas burocráticos: uma empresa pode permanecer forte e pequena. Os empresários inovadores podem permanecer no topo com uma política sustentada de desenvolvimento contínuo, desde que saibam controlar constantemente a evolução externa, na procura de oportunidades.

6. INTERNACIONALIZAÇÃO

1. INTRODUÇÃO

Internacionalizar uma marca através do *franchising* não é simples. Às vezes, ter sucesso e boa implantação no mercado nacional não é suficiente: é preciso conhecer as características do país a conquistar. O caso da Cenoura reflecte esta situação: por necessidade de expansão, a empresa optou pelo mercado espanhol, que parecia ser semelhante em termos de gostos ao português e pelo mercado irlandês, mais tradicional e conservador. Veio a constatar, mais tarde, que os espanhóis são muito mais competitivos e a Irlanda estava, geograficamente, deslocada (ainda não havia a livre circulação de mercadorias). Hoje, após esse revés na internacionalização, a Cenoura ainda mantém 2 lojas em Espanha, em regime de *franchising*, e 2 na Irlanda, mas apenas como distribuidor, sem exclusividade do produto.

2. CONSIDERAÇÕES PRÉVIAS

Há um conjunto de pequenos problemas que são necessários conhecer e que podem levantar alguns problemas no processo de internacionalização de um sistema de *franchising*.

1 - existem exemplos de franchisadores com menos de cinco estabelecimentos, ou seja, com uma infraestrutura pequena, particularmente a nível da formação do pessoal, que confiam piamente ter atingido um estágio tal que lhes permite internacionalizar o

negócio. À parte de, provavelmente, ainda não terem viabilizado o valor que querem imprimir no seu negócio, para incremento das suas vendas, é evidente que ainda não atingiram o estágio em que podem transmitir esse valor além fronteiras.

2 - O desenvolvimento bem sucedido de uma qualquer rede internacional, envolve o planeamento meticuloso e a construção paciente de uma rede nacional. O primeiro retorno do investimento que os franchisadores têm no processo de internacionalização deve servir para desenvolver o processo de internacionalização e a criação do valor dos seus serviços, numa perspectiva de sucesso. Uma bem cuidada internacionalização do *franchising* pode e deve levar algum tempo a atingir a fase de maturidade e, conseqüentemente, a criar *cash-flows* positivos e rentabilidade.

3 - Na maior parte dos casos é essencial que, antes de se proceder à expansão para mercados internacionais, se possua uma forte base nacional, cuja implementação seja reconhecida, com uma equipa bem treinada e experiente. A alguns desses membros deve ser dada essa responsabilidade específica e suficiente liberdade para poder gerir o tempo com uma grande dedicação, não partilhando esta tarefa com outras que já vinha desempenhando. Há uma tendência natural para que o *staff* se submeta a tarefas internas e a operações do mercado nacional, donde resulta que o lesado é o próprio processo de expansão internacional.

4 - Deve ser reconhecido que é essencial para o franchisador providenciar todo o suporte operacional. É um erro pensar que os primeiros investimentos, fruto dos *fees* iniciais dos acordos internacionais, constituem, desde logo, um sucesso. De acordo com alguns autores, os primeiros *inflows* devem ser investidos na formação da rede internacional e não devem ser considerados como um *payback* do investimento global.

Alguns franchisadores experimentaram algumas dificuldades no estabelecimento da sua rede internacional e alguns destes problemas deram origem aos seguintes 5 factores:

1. início deficiente da base de negócios;
2. não dedicação a serviços exclusivos ao desenvolvimento da rede internacional;
3. inabilidade de dedicar recursos financeiros suficientes para o processo de internacionalização;
4. inabilidade para dedicar suficientes recursos humanos para esse efeito;
5. inabilidade para reconhecer que o tempo perdido deve ser visto numa óptica de médio prazo, para que possa ser considerado um bom investimento.

O problema identificado resulta na selecção e identificação do *partner* ideal no país da internacionalização: um *subfranchisor* ou *partner* em *joint-venture*. Pode parecer estranho, mas não há dúvida de que, qualquer empresário que decida internacionalizar o seu negócio num esquema de *franchising*, deixa de reunir os cuidados que teve ou teria em território nacional, por achar que atingiu um estágio onde pode dispensá-los. Este lapso, apenas leva ao insucesso do caminho do progresso e, normalmente, resulta na falência do negócio, pelo menos a nível internacional. Merece particular relevância saber porque é que os gestores confiam mais em pessoas representativas de territórios internacionais, do que nos seus conterrâneos: este fenómeno existe, embora seja um mistério que se repete constantemente. Provavelmente, estamos em presença de um dos factores críticos de insucesso na internacionalização da rede de *franchising*.

Alguns franchisadores mais sensíveis têm grande cuidado na selecção de franchisados para a sua rede, em particular se se trata de um subfranchisador ou *master-franchisor*.

O franchisador deve ter em conta o sucesso dos seus negócios no seu país de origem quando pretende fazer face a um processo de internacionalização e, à parte de considerações legais, existem factores que devem ser considerados:

- 1 - viabilidade económica e financeira da expansão;
- 2 - custo de instalação e propriedade;
- 3 - mão-de-obra e práticas relativamente aos recursos humanos;
- 4 - equipamento e viabilidade;
- 5 - viabilidade de matérias primas;
- 6 - política de transmissão de lucros e dividendos.

Do ponto de vista do negócio, o processo ideal de internacionalização pode ser sumariado da seguinte forma:

- Estabelecimento de comparações de base nacional, que possam interessar ao processo de internacionalização e suportem o investimento internacional;
- Não sobrevalorização de uma determinada oportunidade de *franchising*, quer ao nível das expectativas do negócio, quer ao nível do estabelecimento do preço;
- Estabelecimento de uma operação piloto, provando que o sistema funciona no território desejado;
- Reconhecimento das diferenças sociais em termos de cultura, estilo de vida e gostos da população alvo;
- Escolha cuidadosa das pessoas com quem se vai trabalhar num projecto internacional, sobretudo as que vão fazer parte da cadeia;



3. O *FRANCHISING* E A EXPANSÃO INTERNACIONAL

- 1 - A protecção da propriedade industrial e intelectual dos direitos do franchisador, é um factor a ter em conta e ao qual se deve prestar atenção, no momento da decisão de desenvolver um sistema de *franchising*. O franchisador adquire direitos industriais e intelectuais, cujo objectivo principal é o de comercializar, através de uma marca, debaixo da qual o seu negócio é conduzido e protegido;
- 2 - O que pode ser uma marca de sucesso num determinado país pode constituir um completo desastre noutra país, podendo, inclusivamente, ser a causa de graves incidentes;
- 3 - O fortalecimento internacional deve ser visto à luz do próprio negócio: é necessário o apoio e conselho de quem conhece o problema de internacionalização para poder aplicá-lo numa rede de *franchising*, com vista a minimizar o risco que caracteriza uma operação deste género;
- 4 - O registo de patentes requer dados mais específicos do que o registo de marcas: à parte dos métodos formais de registo de marcas e patentes, o *know-how*, as ideias e segredos, normalmente não são protegidos por nenhuma forma de registo;
- 5 - Existe o problema da cópia: embora, muitas vezes, o franchisador disponha de manuais próprios, na maioria dos casos esse documento não existe. A eficácia da protecção da cópia está debaixo de alguma jurisdição, embora haja um campo bastante vasto a explorar.

4. MÉTODOS DE EXPANSÃO INTERNACIONAL

Como métodos de expansão internacional, destacam-se o estabelecimento de uma subsidiária, estabelecimento de uma área de desenvolvimento, concessão de *master-franchising* e, por último, uma integração através de uma *joint-venture*.

Seguidamente, analisam-se cada uma destas formas de expansão internacional, concentrando a análise na óptica do *franchising*.

Acordo de Unidade

Neste caso, a empresa decide não franchisar no território seleccionado, estabelecendo as suas unidades operacionais: para isso, deve possuir recursos financeiros próprios para se estabelecer e manter essa operação. Muitas vezes, o *franchising* combina com o estabelecimento de redes e subsidiárias e pode, inclusivamente, beneficiar de vantagens fiscais.

O uso do *franchising* directo torna o franchisador vulnerável ao insucesso, reconhecendo as diferenças existentes entre as culturas e costumes dos países onde o sistema está implantado. Neste caso, a rede de operações pode ser levada a cabo nas seguintes circunstâncias:

- a) O franchisador gere pessoalmente os estabelecimentos;
- b) O franchisador assume um sistema de *franchising* directo e tem rede de distribuição própria no serviço aos franchisados;
- c) A rede está estabelecida numa base ou área regional para providenciar serviços aos franchisados numa região específica.

Estabelecimento de uma subsidiária

Neste caso, é possível encontrar 4 tipos de operações:

- 1 - O franchisador pode actuar com um sistema directo no seu território para um *target* estimado, usando as suas subsidiárias para efectuar os serviços dos franchisados;
- 2 - Pode garantir o *master-franchisor* à subsidiária, permitindo-lhe a abertura das respectivas unidades operacionais, através de *subfranchising*;
- 3 - A subsidiária pode estar envolvida numa operação de *joint-venture*.;
- 4 - A subsidiária pode encontrar-se numa base regional providenciando serviços aos franchisados numa região determinada.

Acordo de Desenvolvimento de Área

Envolve 2 aproximações básicas:

- 1 - O acordo para o desenvolvimento de território permite introduzir o direito de abrir múltiplas unidades de estabelecimento perante um determinado calendário prévio e em obediência a uma área pré-determinada. É o mais comum.
- 2 - Pode ser feito na base de um acordo em que às empresas que vão desenvolver o negócio, lhes é dado o direito de se estabelecerem dentro de um prazo determinado, combinando os estabelecimentos actuais e os estabelecimentos em regime de *subfranchising*.

Um conjunto de empresas espanholas contactadas especificamente para este trabalho, encaram o mercado português, não pela figura do *master-franchising*, mas pelo

desenvolvimento de área. Com efeito, Portugal é considerado como uma extensão do mercado espanhol.

Acordo de Master-Franchising

Esta forma de acordo tem muitas características do *area developer*: basta franchisar onde não há muita exclusividade em determinado país e ter a responsabilidade de abrir ou de subfranchisar um estabelecimento no território determinado. O *master franchisor* é o responsável perante o franchisador, em determinado país, e tem de cumprir os seus requisitos. Este, por seu lado, deve considerar os seguintes pontos:

- dificuldade na identificação e selecção do *master-franchisor*;
- necessidade de criação de uma base para sustentar a procura;
- necessidade de obter recursos humanos e financeiros para as operações domésticas;
- por último, o factor tempo, dado que é mais moroso e difícil encontrar o melhor sistema de *master-franchising*.

Acordo de Joint-venture

Este processo implica que o franchisador estabeleça contactos com pessoas ou empresas em determinados territórios, com vista à criação de uma parceria que reúna as condições de sucesso de determinado negócio.

5. O CASO ESPECÍFICO DE PORTUGAL

Cerca de 17% dos sistemas de origem estrangeira escolheram formas alternativas ao *franchising* para entrar no mercado: acordos de distribuição exclusiva e o estabelecimento de subsidiárias (Gonçalves, Vítor e Duarte, Margarida, 1994). O *master franchising* foi o método preferido para a implantação do *franchising*, sendo representado por mais de 61% de todos os sistemas atrás descritos.

Métodos empregues pelos sistemas de origem estrangeira em Portugal

Métodos	Nº de sistemas	%	Nº de estabelecimentos	%
Sem <i>franchising</i>	6	16,7	70	21,5
Com <i>franchising</i>				
<i>Master franchising</i>	22	61,1	131	40,2
Acordo de Unidade Directa	4	11,1	5	1,5
Acordo de desenvolvimento	1	2,8	6	1,8
Subsídios	2	5,5	113	34,7
Representações	1	2,8	1	0,3
TOTAL	36	100,0	326	100,0

Adaptado do artigo "Some Aspects of Franchising in Portugal (Gonçalves, Vítor e Duarte, Margarida, 1994).

Quanto à origem dos sistemas estrangeiros de *franchising*, eles provêm de França (36,7%), USA (23,3%), e Itália (13,3%), predominantemente, embora se registre a presença dos seguintes países: Bélgica, Suíça, Alemanha, Brasil, Espanha e Grã-Bretanha.

Os franchisadores estrangeiros identificam as áreas seguintes como sendo aquelas que mais problemas originam no estabelecimento da sua rede em Portugal: restrições legais ou governamentais, dificuldades no recrutamento de franchisadores qualificados e em número suficiente, falta de financiamento local e dificuldade de controlo.

6. A INTERNACIONALIZAÇÃO ENQUANTO ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Um estudo de Sandra M. Huszagh e Frederick Huszagh da Universidade da Georgia e Faye McIntyre da Universidade do Mississippi tenta encontrar explicação para os factores que melhor contribuem para um processo de Internacionalização; por um lado, para saber se depende das **características internas** do franchisador (no seu tipo, dimensão, volume dos custos iniciais, de cada sistema de *franchising*), ou pela sua **localização**.

Com efeito, seria necessário saber se existem diferenças fundamentais entre os franchisadores que operam apenas em mercados domésticos e os que operam em mercados internacionais, bem como saber quais são as alterações na relação de mercados entre aqueles que trabalham nos mercados domésticos e os mercados internacionais.

A literatura refere a estratégia competitiva (Karakaiia & Stahl, 1989), através da acumulação de economias de escala e iniciação de produto, aliada às necessidades capital, como um dos benefícios associados à localização do negócio. Este estudo indica que os franchisadores que internacionalizaram o seu negócio têm mais vantagens do que os que apenas gerem operações domésticas.

As necessidades de investimento e a situação geográfica, que também são geradores de novos investimentos, causam alguns problemas no controlo das redes de *franchising* (Martin, 1988). A renovação dos mercados de capital, a viabilidade tecnológica e a disponibilidade para gerir unidades em locais distantes pode, no entanto, resolver alguns destes problemas.

A curva da experiência pode gerar redução de custos todo o tempo e, neste processo, predominam oportunidades para aprendizagem (Andersen, 1984; Porter, 1985). Particularmente no *franchising*, o tempo de operação, segundo Porter, produz novas hipóteses de redução de custo, baseadas no melhoramento do *know-how* e nos procedimentos, independentemente da escala. Por exemplo, o franchisador desenvolve o seu *know-how* na selecção de locais e na definição de políticas internacionais aplicadas a determinado ambiente (Hackett,1976). Assim, os franchisadores experientes com elevado índice na curva de aprendizagem, encontram mais facilmente formas de ser bem sucedidos e de transferir o negócio para mercados internacionais, do que os franchisadores inexperientes.

Vantagens Competitivas na Estratégia de Expansão

	Tempo de Operação	Nº de Unidades	Categoria do Produto	Capital equivalente	Sede
Internacional vs Doméstico					
1967	+	+	+	+	+
1988	+	-	-	-	-

Adaptado do *International Marketing Review* 95 **Quadro 4**

Prova-se que existe uma significância estatística considerada pela experiência dos franchisadores e a localização. As empresas com mais experiência estão mais capacitadas para enfrentar um processo de internacionalização, constituindo, assim, uma ferramenta poderosa para poder vencer as barreiras culturais.

	Tempo de Operação	Nº de Unidades	Categoria do Produto	Capital equivalente	Sede
Internacional vs Doméstico					
1967	9.2338***	17.0231*	3.8068***	3.2845***	6.237**
1988	20.8622*	70.0231*	9.1753***	0.2199***	4.9892***

* significativa a 0.001

** significativa a 0.15

*** não significativa

Quadro 5

Adaptado do *International Marketing Review* 95

A globalização dos mercados ocorrida na década de 80, aparentemente reduziu os efeitos das barreiras à entrada, expandiu as empresas para mercados internacionais e, de certa maneira, diminuiu os efeitos negativos dos investimentos iniciais na expansão internacional.

7. FACTORES DETERMINANTES DA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS OPERAÇÕES DE *FRANCHISING*

Em 1994, num estudo levado a efeito por Ben L. Kédia e David Ackerman da Universidade de Memphis, Donna Bush da Universidade do Tennessee e Robert T. Justis da Universidade de Baton Rouge, Louisiana, levantou-se o problema de saber quais as forças que influenciam a internacionalização das empresas, em vez de explicar os motivos que levam à exportação. De entre alguns estudos académicos sobre esta matéria, verificou-se que o *franchising* constitui um meio de expansão onde ocorre um risco mínimo, apesar de considerar os custos do franchisador, através do controlo das operações da rede.

Hackett (1976) descobriu que o desejo de explorar potenciais mercados é a decisão mais importante dos franchisadores. Trankhiem (1976) evoca que as principais razões que levaram os franchisadores a entrar nos mercados internacionais estavam relacionadas com o crescimento das vendas e dos lucros; a extensão do mercados representa uma forma o franchisador ser conhecido como empresa internacional.

Ao invés, Aydin e Kacker's (1990), através da realização de um estudo a 71 empresas norte-americanas, chegaram à conclusão de que cerca de 50% dos inquiridos, achavam que a expansão internacional não era necessária para o desenvolvimento do seu negócio.

Em contraste, os 2 académicos Chan & Justis(1990), descobriram que os franchisadores estão a crescer no sentido de mercados globais.

Welch (1993) concluiu que havia uma grande competitividade entre franchisadores, que era responsável pela procura de maiores oportunidades e pelo grandes desafios que se colocam na área da globalização de produtos e serviços

Aydin and Kacker's (1990) sugeriram que a dimensão do franchisador é variável com o significado na compreensão das operações de internacionalização, com as unidades franchisadas a aumentarem significativamente na expansão internacional. Carney and Gedajlovic (1991) sugeriram que o número de estabelecimentos de *franchising* e o rácio entre estabelecimentos próprios e franchisados podiam ser explicados através da teoria da firma. Martin (1988) descobriu um ponto de equilíbrio entre este rácio, dizendo que o rácio real varia entre sectores de actividade; o desequilíbrio desse índice explica que determinado franchisador não pode suportar o programa de expansão internacional em que a empresa se encontra, em determinado momento. Por outro lado, o mesmo autor refere que os resultados das operações de *franchising* em determinada organização, normalmente minimizam o risco e os custos de gestão interna, provavelmente na *performance* do controlo de gestão e nas oportunidades de negócio. Enquanto que os custos são considerados como factores muito importantes, os recursos constituem também um factor chave na selecção da forma de expansão do *franchising*. Carney e Gedajlovic (1991) referem que a gestão de topo contribui significativamente para a determinação da dimensão das empresas em actividade internacional.

Concluindo, há 2 atitudes de gestão que levam ao crescimento, via internacionalização, das operações de *franchising*:

- o desejo de crescer e
- o desejo de aumentar os lucros

O conjunto destas 2 items explica 80,5% da variância, de acordo com os resultados de análises estatísticas, determinando que a gestão desempenha um papel muito mais importante e relevante no processo de internacionalização das redes de *franchising*.do que as características da empresa.

7. MARKETING E IMAGEM

1. GESTÃO DA IMAGEM DE MARCA

Uma das primeiras decisões a tomar na identificação de uma cadeia de *franchising* é a selecção da marca desejada. Nos casos das cadeias internacionais - mais experientes e com sucesso comprovado - o impacto do *marketing* e publicidade, o reconhecimento do nome, o tratamento preferencial por parte dos fornecedores e os custos de operação mais reduzidos, constituem benefícios para o *franchisado*. Normalmente, nestes casos, está associado um custo de entrada significativo, graças à imagem e reputação, entretanto conquistadas pelos *franchisadores*. Os requisitos a respeitar, a maior concorrência e uma menor margem de manobra, tornam as grandes cadeias, por vezes, demasiado autoritárias e burocráticas, contribuindo para a falta de visão e contacto directo com o mercado. Ao invés, nas marcas menos conhecidas, o *franchisado* tem maior poder de negociação.

A identidade da marca é um dos atractivos para o sucesso das redes de *franchising*; no entanto, enquanto grande parte dos *franchisadores* “fabricam” excelentes marcas, reconhecidas através do investimento em programas de *marketing* de carácter nacional, outros falham na identidade dos produtos de todas as peças produzidas.

Os *franchisadores*, bem como os *franchisados*, podem gerir a identidade da marca, assegurando todas as suas componentes: o logotipo, os *slogans*, o nome e a expressão sonora que as pessoas reconhecem em determinado elemento da rede, através de um

anúncio ou de uma fachada, deve ser o mesmo que se visiona, por exemplo, na televisão. Torna-se imprescindível garantir a uniformidade das cores, tamanhos, marcas registadas e a qualidade de impressão, garantindo que o franchisador possa controlar e auditar o comportamento do franchisado em todos estes níveis. Para o franchisado, isso significa possuir determinado bem que possa utilizar nos anúncios, cartões de visita, material estacionário, folhetos ou brochuras nos interiores da loja ou sinalética, que identificam o franchisador.

Uma das formas das empresas poderem proteger a sua imagem de marca consiste na ligação a consultores especializados de publicidade que podem rever e aprovar os conselhos de *marketing*. Eles verificam a forma como os materiais são produzidos e o como funcionam as campanhas, bem como a razão pela qual se insiste em processos menos bem sucedidos. Uma das questões que normalmente é levantada e de que os franchisadores se queixam é a recomendação para que o *marketing* local utilize a imagem de marca da empresa, embora em determinados locais se produzam elementos que não condizem com as normas estipuladas. Aqueles que não estão integrados podem constatar e comprovar as suas capacidades, inclusivamente, no *design* criativo ou ao nível da gestão financeira ou gestão de determinada conta, através, nomeadamente, da impressão, produção ou personalização local. A gestão do inventário, o *telemarketing*, o processamento das ordens, o *direct-mail*, publicações para clientes ou programa de *merchandising*, também constituem exemplos do potencial apoio de consultores. A componente formativa torna-se bastante importante, incluindo a gestão da imagem de marca, cuja identidade é da responsabilidade do franchisado e do franchisador. Trata-se da parte da parceria que separa claramente um determinado negócio do da concorrência e aquele que preserva os clientes, encorajando o

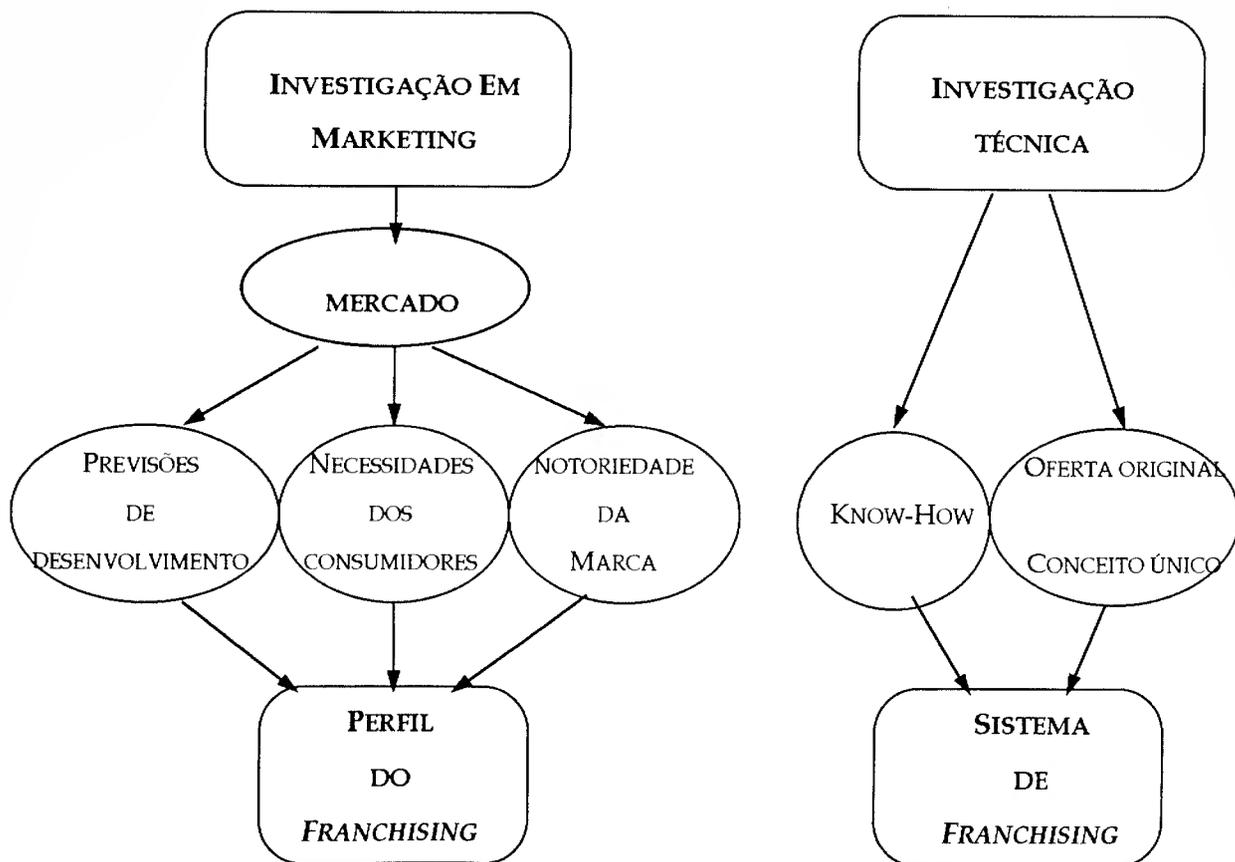
crescimento e a expansão da rede. Através do ensino continuado da imagem de marca, os franchisadores e os franchisados podem criar sinergias bastante significativas que maximizam o seu poder e, conseqüentemente, os seus lucros.

2. PROTECÇÃO DA MARCA

A eficaz protecção eficaz dos direitos que se pretendem comercializar é o “calcanhar de Aquiles” dos sistemas de *franchising*. De todos os direitos transmissíveis aos franchisadores, o uso de uma marca é de todos o mais importante. As razões fundamentais da sua importância residem, não só na base legal que é conferida aos titulares das marcas registadas, mas principalmente num elemento psicológico que consiste na identificação de determinada realidade. É através de uma marca aposta em todos os seus produtos, letreiros, embalagens, etc... que o franchisador identifica o seu negócio perante o mercado.

Tendo como pressuposto que determinado franchisador criou uma marca estética e foneticamente agradável, que é facilmente identificável pelos consumidores e que a protegeu devidamente, através do seu registo nas classes correspondentes, a sua divulgação no mercado irá extrapolar a protecção que lhe é conferida por lei, uma vez que é o próprio mercado que a distingue das demais.

A partir do momento em que o consumidor faz a ligação entre a marca/produto ou serviço, está automaticamente posta de lado a hipótese de imitação; logo, a marca assume um papel primordial na identificação e protecção do negócio a franchisar.



Adaptado do livro-, " Franchising ,Franquia ,Inovação e, Barata Simões , M.,1991

Figura 3

3. A COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL V ESTRATÉGICA NO *FRANCHISING*

A utilização do termo Comunicação Institucional começa a ser comum junto do público, em geral, e no mundo do *Franchising*, em particular, sendo-lhe aplicados os mais diversos sentidos. Importa agora caracterizar os princípios que regem a Comunicação Institucional, de forma a que não se confunda este capítulo do Marketing e da Estratégia com áreas vizinhas, mas não autónomas e abrangentes.

Onde começa e onde acaba a comunicação institucional? Trata-se de uma pergunta para a qual ainda não há resposta. A ausência de resposta a esta questão centra-se no problema das diferentes fontes de comunicação de um sistema de *franchising* necessitarem de ser coordenadas e harmonizadas. É aquilo a que a ciência da

comunicação chama “transmissão na diversidade” e que nos remete para a célebre metáfora que compara o fenómeno da Comunicação com a função do “director de orquestra”, aqui representado pelo franchisador, inutilizando-a definitivamente.

Porque é obsoleta a imagem do “director de orquestra”? Primeiro, porque se trata de uma analogia demasiado operacional, centrada exclusivamente na execução e na coordenação dos instrumentos comunicacionais. Segundo, porque esta imagem exclui completamente a componente. Terceiro, porque também não inclui o controlo, o *feedback* corrector.

No entanto, a imagem do director de orquestra continua a ser repetida, frequentemente, tanto por profissionais de comunicação, franchisadores e docentes. Não existe um “director de orquestra”. Existe um responsável pela Comunicação Institucional e uma equipa humana que o secunda, de acordo com os seguintes princípios:

1. O *Franchising* é um projecto permanente e a Comunicação Institucional é sua aliada, constituindo um dos seus veículos fundamentais. É por isso que ela se vincula tanto ao ponto de vista institucional, ao médio e longo prazo, como ao ponto de vista interno e comercial, na actuação diária. Neste aspecto, diferencia-se profundamente das outras formas de comunicação, sempre parciais, como a interna, a comercial, a publicitária, a promocional, etc... A Comunicação Institucional orienta e atravessa todas as outras formas de comunicação. Enquanto estas são acções pontuais e dependem de uma estratégia, a Comunicação Institucional começa por desenhar essa estratégia e coordena as acções que dela emanam.

Ela representa um processo contínuo e, como tal, deve ser considerado na dependência intrínseca das suas múltiplas dimensões e contextos. Estas dimensões e este contexto são, por um lado, a totalidade da rede de *franchising* e, por outro, o meio social que a afecta e é afectado pela rede. Ambos os universos se interligam, não só pelo intercâmbio de mensagens, mas também pelo intercâmbio de actos e condutas. Especialmente, pelos actos e condutas relativas ao serviço.

2. A verdadeira dimensão da Comunicação Institucional não é o tamanho da rede, nem a sua antiguidade, nem mesmo o sector a que pertence, mas a dimensão implícita de complexidade. A *complexidade* - factor que é referido pela primeira vez na comunicação empresarial - deve ser entendida como medida específica do conjunto de órgãos dentro de um conjunto (rede de *franchising*), independentemente da natureza física que o constitui. Por outro lado, existe uma complexidade objectiva e uma complexidade psicológica; a primeira é conhecida e as suas reacções são previsíveis; a segunda representa uma latência, e as suas reacções são subjectivas, nem sempre previsíveis.

3. O *Franchising* evolui com o meio social, a economia, a tecnologia, etc... e implica um conjunto de estratégias que se desenvolvem em diferentes planos de organização e se orientam para um fim comum. As estratégias realizam-se de duas formas: com a acção que as executa, e com a comunicação que as transmite. Apesar das múltiplas diversificações, acção e comunicação constituem finalmente uma mesma e única coisa: a conduta global da rede de *franchising*. Partindo deste princípio, a comunicação é indissociável da acção e vice-versa. A Comunicação Institucional diferencia-se claramente de qualquer outra forma de comunicação, porque está permanentemente

ligada ao projecto do franchisador e à sua estratégia, assim como à acção realizadora do dia-a-dia, em todos os níveis da organização e do meio social.

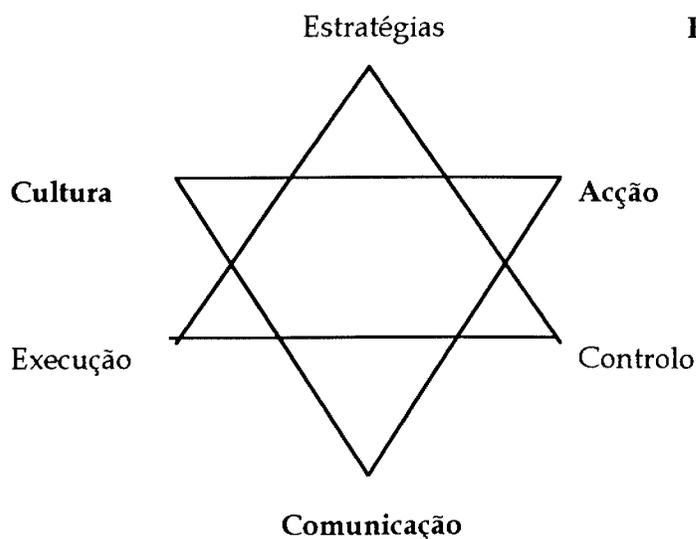
4. A responsabilidade da Comunicação Institucional consiste em colaborar na definição das estratégias e traduzi-las em acções de comunicação, que são coordenadas com as acções pelas quais a estratégia se realiza. Isto significa que as comunicações e acções têm de ser programadas em conjunto e executadas sincronizadamente. Assim, cada estratégia e cada acção encontram-se definidas naquilo a que intitulo “Algoritmo Institucional do *Franchising*”, que é mais vasto do que o que se denomina correntemente “plano de comunicação”. O Algoritmo Institucional do *Franchising* é um verdadeiro conjunto de regras precisas que definem um procedimento de razoabilidade baseado nas estratégias como pontos constantes de partida, e na margem, como materialização final. Compreende programas e subprogramas com as instruções de execução e sequências de controlo.

Na figura 4, apresenta-se o esquema em forma de estrela. A Cultura Interna é a base qualitativa da **Acção** expressa no serviço. A **Cultura** determina as **Estratégias** na sua diversidade: institucional, tecnológica, financeira, *marketing*, etc. Todas elas, na sua **Execução** - incluída a Comunicação - serão submetidas ao **Controlo**. A **Comunicação** *atravessa* todas as outras actividades e torna-as compreensíveis e realizáveis.

5. O Algoritmo Institucional do *Franchising* é um instrumento que inclui os três grandes vectores da dinâmica da empresa:

- a **Cultura Interna**,
- a **Identidade Institucional**, no seu sentido amplo,
- o modelo básico da **Imagem**,

e todos eles corresponderão ao projecto da empresa e às suas estratégias na vertente mais institucional.



6. O franchisador deve supervisionar a executar os programas e subprogramas para assegurar a fidelidade à sua estratégia. Tais funções supõem uma estreita colaboração com os franchisados, que discutirão os objectivos centrais de cada acção de comunicação.

7. O Manual de Normas é a chave da uniformização de conceitos e procedimentos no *marketing* de uma cadeia de *franchising*. Com ele, cumpre-se o objectivo de criar uma imagem homogénea, visual e operacional, de todos os pontos de venda da cadeia.

4. EXPOSIÇÕES

As exposições de *franchising* são normalmente consideradas como o melhor método de publicidade das empresas franchisadoras, nomeadamente, no recrutamento potencial de novos franchisados. O investimento requerido é pequeno e os potenciais franchisados estão presentes e assumem-se como voluntários: a aproximação aos

franchisados via telefone, correio ou anúncio torna-se difícil de concretizar, por força da falta de argumentação e contacto directo com os interessados. A promoção de reuniões também se antevê particularmente difícil, sobretudo quando se trata de cadeias de dimensão nacional, onde é necessário encontrar franchisados em locais longínquos do franchisador.

O contacto face-a-face, através das exposições, tem a vantagem de ser dada a oportunidade de conhecer alguém no local, aumentando a oportunidade de contratar compradores qualificados. A segunda vantagem reside no regime de voluntariado das visitas: é comum, em todas as exposições, pagar uma franquia de entrada, limitando e seleccionando o número de visitantes que estão interessados em conhecer o fenómeno do *franchising*. Por outro lado, uma exposição bem sucedida numa área metropolitana pode ter um impacto importante nos jornais, TV, rádios e demais meios de comunicação: as exposições publicitárias das marcas aparecem com frequência na cobertura das exposições, fenómeno que os franchisadores não conseguiriam realizar de outra forma, por não terem recursos financeiros suficientes. As exposições globais não simplicam este processo, mas localizam os esforços e encurtam o tempo do processo no esforço de venda. Nenhum outro método de venda reúne tantas vantagens como as exposições.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Normalmente, a razão que leva um empresário a tornar-se franchisador resume-se à ideia do prolongamento do sucesso de determinada solução empresarial e comercial, baseada numa estratégia de *marketing* bem concebida.

Ao recorrer a franchisados está implícita a repetição e extensão da sua fórmula de sucesso. No entanto, é profundamente errado optar por uma estratégia de *franchising* para salvar actividades que estagnaram ou que são incapazes de crescer, dado que o mercado rapidamente reconhece essa situação, distinguindo a qualidade dos serviços prestados pelas empresas. Apesar de muitas publicações intitularem o *franchising* como uma solução quase “milagrosa”, por intermédio da qual o insucesso pode ser evitado, a verdade é que não há qualquer prova de casos de recuperação de empresas em situação difícil, através deste sistema; se um mau projecto for partilhado por muitos apenas se contribui para a sua proliferação.

O franchisador opta por ocupar um nicho de mercado bem definido e aborda-o, para aí captar uma fatia do mercado. O seu conceito base deve ser real, sustentável, claro e comunicável: à medida que uma actividade tende para a maior especialização, mais simples deve ser o *know-how* na sua concepção e maior a correspondência aos padrões mais exigentes de qualidade.

Nesta ordem de ideias, a rede de *franchising* deve incluir na sua estrutura, à medida que se vai desenvolvendo, um departamento de investigação e desenvolvimento de novos produtos, novos mercados, bem como novas técnicas e métodos na sua exploração e serviços complementares.

8. SUCESSO/INSUCESSO

1. ALGUMAS ESTATÍSTICAS DE SUCESSO VERSUS INSUCESSO EM ALGUMAS REDE DE *FRANCHISING*

Entre 70 a 80% dos novos negócios independentes encerram nos primeiros anos de vida, enquanto que apenas 2 a 5% das unidades franchisadas terminam em insucessos.

Em termos internacionais ou globais, menos de 6% dos negócios de *franchising* são mal sucedidos nos primeiros 5 anos de operação, comparativamente com o terrível insucesso de 65 a 90% dos negócios tradicionais. Cabe, nesta altura, fazer a distinção entre o que representa o insucesso e o que significa o *términus* do negócio.

O **insucesso** de uma rede de *franchising* implica que o seu proprietário não foi bem sucedido e que, por uma ou outra razão, o negócio não continua. é o caso do desentendimento entre sócios, alterações das intenções iniciais dos seus proprietários, afastamento crescente das pessoas relativamente à empresa, falta de capacidade de gestão dos franchisadores, etc...

Por outro lado, o *términus* significa que o franchisado falhou por falta de cumprimento da regras exigidas no acordo com o franchisador. A maior parte das razões que levam ao *términus* destes acordos têm origem, principalmente, nas seguintes 3 causas:

- falha no pagamento dos *royalties*
- falha nos objectivos de quota de venda ou no volume de compras exigidas,
- falha em seguir o controlo de qualidade *standard* definido inicialmente.

Infelizmente, alguns franchisadores não providenciam o suporte e a formação de que os franchisados carecem, sobretudo quando se tratam de questões de índole financeira: alguns franchisados necessitam de *cash-flow* momentâneo e não vêem no franchisador um parceiro activo.

O insucesso de um sistema de *franchising* é particularmente sério quando o negócio evolui muito rapidamente. Os franchisadores encontram muitas dificuldades em manter os níveis de competência, qualidade, pessoal bem formado e treinado, para acompanhar o crescimento. Por outro lado, existem outros problemas que explicam o insucesso e que podem ser estudados através dos seguintes exemplos:

- 1 - os franchisadores atravessam várias etapas para evitar o insucesso ou o *términus* dos seus negócios e devem fazê-lo:
 - a) encontrando um comprador que garanta a continuidade do negócio, o que ajuda o proprietário da empresa, mas esconde o processo de insucesso;
 - b) incluindo cláusulas no contrato em que a empresa pode retirar a licença de concessão ao franchisado, etc...
- 2 - o desejo individual de independência e liberdade de acção que o sistema permite é, muitas vezes, levado demasiado em conta perante os franchisados. Estes definem a posição face ao franchisador, como integrando um colete de forças que não lhes permite desenvolver o seu negócio, o que acarreta consequências ao nível do incumprimento das normas estipuladas.
- 3 - os novos franchisados que entram em dificuldade encaram como impossível dissolver uma situação de rápido crescimento da rede, nomeadamente quando o franchisador não tem a capacidade para suportar este crescimento; também acontece que o franchisador pode fazer deliberadamente uma selecção dos "bons" e "maus" franchisados, em vez de ir construindo a rede e rentabilizar os seus rendimentos.

As estatísticas que descrevem elevadas taxas de insucesso de negócios independentes, contêm alguns problemas devido às seguintes razões:

- a) muitos negócios são autênticas “conchas” em que não se conhece o seu conteúdo. Os proprietários encaram a possibilidade de rescindir o negócio por vias legais e fecham quando essas razões deixam de existir;
- b) muitos negócios, principalmente indústrias voláteis, como a cosmética, entraram em falência porque os proprietários a usaram como uma tática para evitar pagamentos a credores;
- c) muitos novos negócios, que incorporaram os seus nomes e marcas, nunca abriram as suas portas;
- d) muitos independentes nunca deixaram de sair de suas casas para desenvolver os seus negócios.

Assim se conclui que os franchisados são, na generalidade, melhor sucedidos que os novos comerciantes independentes, por várias razões:

- 1 A maior parte dos franchisadores selecciona os candidatos que, no seu entender, têm o melhor perfil e atitude para determinado tipo de negócio. De facto, prova-se que os franchisadores mais cuidadosos e qualificados na selecção de candidatos, são aqueles que conhecem uma menor taxa de insucesso, o que pode explicar um factor crítico de sucesso. De facto, os franchisadores que se situam neste lote, estão a prever o insucesso desde o início e evitam-no; já o independente, que se auto-elege para iniciar o negócio, pode encontrar dificuldades inesperadas em geri-lo eficaz, apesar das expectativas iniciais.
- 2 O franchisado deve ter um desejo muito forte para ser bem sucedido: ele está, provavelmente, mais motivado e coloca muito mais do seu esforço em prática do que um iniciado num negócio tradicional.
- 3 Normalmente, os franchisados recebem mais formação e suporte do que os comerciantes individuais. Por outro lado, muitos independentes começam o seu negócio em sectores que conhecem, enquanto que muitos dos que se

associam a uma rede de *franchising* têm pouco conhecimento ou nenhum sobre a respectivo sector.

- 4 Por último e, mais importante, pelo negócio em si mesmo. O franchisado recebe um cuidadoso plano previamente testado e comprovado pelo mercado, através dos seus clientes.

2. FACTORES CRÍTICOS DE INSUCESSO

Através da análise à literatura existente sobre esta matéria, conclui-se que a maior parte dos franchisadores que têm conhecido o insucesso das redes de *franchising*, devem grande parte dessa situação à ineficiente gestão de um rápido crescimento da cadeia. Muitas vezes, os franchisadores, em vez de preferirem ver consolidado o seu negócio, optam por crescer rapidamente - em vez de o fazer estrategicamente -, forçando a expansão antes do tempo e sem estruturas adequadas. Assim, as empresas passam a depender exclusivamente das vendas dos novos franchisados para poder gerar *cash-flow* e desviam-se da sua missão principal de primarem pela visão estratégica. Por exemplo, o subfinanciamento de novos franchisados e a falta de apoio ao desenvolvimento do seu negócio pode gerar grandes divisões na rede, começando pelo *staff*, recursos humanos, depois pela política de imagem e de *marketing* e, finalmente, pelo insucesso estratégico do negócio.

Será curioso verificar o perfil empresarial e pessoal dos franchisadores que entraram em falência ou conheceram o insucesso nas cadeias de *franchising*. Um estudo de 1994 de uma instituição americana sediada em Washington, revela que pequenos franchisadores que aderiram ao *franchising* há mais de 3 anos, detinham mais de 50 unidades franchisadas, 7% das quais experimentaram a falência nos 10 anos

anteriores; destes, 39% conheceram um significativo declínio no total da cadeia de *franchising* e 27% conheceram um crescimento durante um período inicial, seguido de um declínio abrupto que culminou na falência. Daqui pode subentender-se que um dos factores críticos do insucesso pode ser a falta de preparação dos franchisadores, enquanto gestores da cadeia. De acordo com as conclusões de vários autores, dá-se conta, em resumo, de algumas formas de evitar o risco de insucesso:

- 1 - Não permitir um rápido crescimento da cadeia num curto espaço de tempo;
- 2 - Não ter uma visão demasiado acelerada do sistema;
- 3 - Concentrar-se na essência do negócio;
- 4 - Criar parcerias com os franchisados.

3. TAXAS DE INSUCESO NAS REDES DE *FRANCHISING*

O problema básico na taxa de insucesso numa rede de *franchising* resulta da subjectividade da sua determinação; por exemplo, se o franchisador decide vender o seu negócio a outrém, está-se a presença de um caso de insucesso? E se o mesmo franchisador decide vender novamente o seu negócio para entrar noutra rede de *franchising*, está-se perante um caso de insucesso seguido de um caso de sucesso? O que acontece é que o sucesso e insucesso podem caminhar juntos e ter uma área sobreposta muito pouco nítida.

Outro problema que está relacionado com o insucesso resulta do facto de haver uma agregação da taxa de insucesso, que é uma média. Daí que não se distinga um “bom” *franchising*, com uma taxa de insucesso baixa, independentemente do seu significado e um sistema fraco com uma taxa de insucesso baixa.

Insucesso nos Negócios
(resultado de inquérito a pequenas empresas)*

Categoria	Razões	
Finanças/Contabilidade	descapitalização	235
	deficiente gestão financeira	111
	controle orçamental deficiente	34
	gestão contabilística	23
	entidades financeiras	44
Finanças/Economia	elevadas taxas de juro	37
	taxa de câmbios	2
Custos	custos iniciais/investimento	11
	custos operacionais	4
	custos fixos	2
	custos de pessoal	2
	custos materiais	2
Recursos Humanos	fraca supervisão do pessoal	8
	perda de pessoal qualificado	3
	tarefas pouco importantes	7
Marketing/Vendas	dimensão da procura	66
	aliança entre clientes	28
	produto de qualidade inferior	25
	gestão previsional precária	30
	preço demasiado baixo	10
	publicidade adversa	4
	preço demasiado alto	2
	comportamento da concorrência	27
	novos entrantes no mercado	1
Fornecedores/Estrutura	alianças entre fornecedores	11
	materiais de qualidade inferior	7
	entrega tardia do material	6
	instalações deficientes	4
Acidentes	fogo	14
	roubo	10
	inundações	1
Pessoal	desacordo entre sócios	26
	problemas de saúde	21
	falta de	17
	conhecimento/experiência	15
	remuneração excessiva	15

* estudo elaborado pela empresa de consultoria inglesa Hall & Young
Adaptado do livro "Effective Entrepreneurship"

Quadro 6

No *franchising*, também as taxas de insucesso são difíceis de apurar, porque só são explicadas através da informação financeira e comparadas com relatórios abstractos; por outro lado, existe pouca informação sobre a insolvência de pequenas empresas de *franchising*, pelo menos, na sua grande maioria.

O facto de se evitar o insucesso, não garante, por si só, o atingimento do sucesso, mas contribui para a detecção dos caminhos a prosseguir, no sentido de o alcançar.

Causas específicas de Insucesso
(10 situações mais referidas)

Razões dadas	Nº de Respostas
Descapitalização	235
Deficiente gestão Financeira	111
Dimensão da Procura	66
Entidades Financeiras	44
Elevadas taxas de juro	37
Controle orçamental deficiente	34
Gestao previsional precária	30
Aliança entre clientes	28
Comportamento da Concorrência	27
Desacordo entre sócios	26

Adaptado do livro "Effective Entrepreneurship"

Quadro 7

Por todas estas razões, não é possível atingir o sucesso; das duas razões principais, a mais referida, encontra explicação nas pessoas que compõem as organizações: todos procuram constantemente o sucesso e querem colocar os seus investimentos em projectos vencedores, em lugar daqueles onde não se prevejam elevados rendimentos.

A segunda razão mais invocada resulta do facto da previsão do insucesso levar a um alto nível de apuramento da realidade que, muitas vezes, não se coaduna com a prática; basta ver algumas previsões de analistas financeiros e observar alguns relatórios anuais. No fundo, o sucesso e a forma como ele é medido está relacionado com as diferenças entre os valores e os motivos de quem analisa, pelo que existem percepções díspares daquilo que constitui uma taxa de sucesso. Quando foi

perguntado a alguns franchisadores sobre o que é que consideravam um projecto bem sucedido utilizaram uma variedade de critérios, tais como:

- o crescimento contínuo dos seus produtos,
- a dimensão financeira em termos da fortuna pessoal
- uma visão mais social, que está relacionada com a capacidade de emprego que a empresa foi capaz de gerar,
- possibilidade de explorar áreas tecnológicas
- capacidade de aumentar o estilo de vida e bem estar pessoal

Um exemplo de taxa de sucesso por E. B. Roberts:

Índices de Vendas	Anos de negócio		
	<3	3-5	>5
Elevado			
Nível I	3	2	1
Nível II	6	5	4
Nível III	9	8	7
Nível IV	12	11	10
Baixo			
Nível V	15	14	13

Quadro 8

Roberts convidou empreendedores a pontuarem o seu negócio entre -1 e 7 (representando 7 o sucesso completo). Em 95 respostas, apenas 16 responderam que o sucesso varia em 1, 2 ou 3, enquanto 29 responderam que se situava no 5. Por outro lado, 17 inquiridos responderam que estava no 6 e apenas 4 responderam que se situavam no 7.

Daqui se retiram 2 conclusões:

1. não há qualquer correlação entre a tabela de H. Roberts e os objectivos da empresa;
2. há uma relação com a atitude crítica que as empresas têm consigo próprias, como a célebre frase "fizemos bem, mas podíamos fazer muito melhor"

Voltando a Herbert Roberts e a empresários representantes de sectores de alta tecnologia, estudaram-se 21 empresas norte-americanas, através do seguinte índice de sucesso:

$$\text{Sucesso} = 2 \times \text{RCP} + \text{Tx. Crescimento}$$

RCP - Rentabilidade do Capital Próprio

		Crescimento		N=19
		> 30% / ano	< 30% / ano	
RCP	>15%	++ Tipo 1	+ - Tipo 3	
		7 empresas Crescimento médio 60% RCP médio 25%	3 empresas Crescimento médio 23% RCP médio 21%	
	>15%	- + Tipo 2	- - Tipo 4	
		2 empresas Crescimento médio 57% RCP médio 10%	7 empresas Crescimento médio 20% RCP médio (-9%)	

Adaptado de E.B. Roberts, *Entrepreneurs in High Technology* (OUP, New York, 1991)

Quadro 9

As informações anteriores dão conta de como o sucesso pode ser encarado de diferentes formas: uma empresa que registre elevadas taxas de crescimento mede o seu sucesso pelo crescimento pelas vendas e quota de mercado; por outro lado, o controlo de um grupo é medido pela taxa de rentabilidade, quer global, quer dos seus investimentos. Apesar de ambas as empresas prosseguirem o objectivo de atingir lucros elevados e altos níveis de qualidade, as empresas com elevadas taxas de crescimento têm, por hábito, um responsável que se dedica exclusivamente à

expansão da rede, enquanto que o controlo de um grupo não tem essa componente tão especializada.



Matriz de Sucesso

(Indicadores económico-financeiros para empresas de alta tecnologia)

	Tipo 1	Tipo 2	Tipo 3	Tipo 4
	(++)	(-+)	(+-)	(--)
Crescimento das Vendas	0.60	0.57	0.23	0.20
Rentabilidade do Capital Próprio	0.25	0.10	0.21	-0.09
Autonomia Financeira	0.77	0.48	1.30	0.19
Capitais Alheios/Capitais Próprios	2.20	1.50	2.60	2.60
Solvabilidade	2.50	2.10	2.80	2.40
Rentabilidade do Activo	0.20	0.15	0.20	0.11

Adaptado de E.B. Roberts, *Entrepreneurs in High Technology* (OUP, New York, 1991)

Quadro 10

Indicadores	Rentabilidade dos Capitais Próprios			
	Elevada		Baixa	
	Tipo 1	Tipo 3	Tipo 2	Tipo 4
Autonomia Financeira	0,77	1,30	0,48	0,19
Capitais Alheios/Capitais Próprios	2,20	2,60	1,50	2,60

Adaptado de E.B. Roberts, *Entrepreneurs in High Technology* (OUP, New York, 1991) **Quadro 11**

Não existe correlação consistente entre a estrutura de capital e taxa de sucesso das empresas. Por exemplo, existem excelentes gestores que possuem uma capacidade ímpar para o entendimento do negócio, mas que têm falta de visão estratégica relativamente às suas áreas críticas. Por outro lado, é comum um empreendedor/fundador não ter capacidade para delegar. Estes exemplos são, ambos, potenciais geradores de taxas de insucesso e de conflitos nas empresas, embora não se encontrem significativas diferenças de *performance* nos dois casos; o estudo acima referido, conclui que os novos gestores têm maior propensão para desenvolver as

áreas de *marketing*, enquanto que, no caso do empreendedor/fundador existe uma clara propensão para a dedicação às matérias relacionadas com a componente técnica/operacional.

No que diz respeito à forma de expansão podem encontrar-se algumas diferenças e explicações: a expansão, via **integração horizontal**, visa a captação de quota de mercado aos concorrentes directos, no seu território, mantendo o produto e os componentes de mercado. Roberts afirma que “esta política está correlacionada positivamente com fortes taxas de sucesso financeiro”.

Outra opção é da **integração vertical**, que visa a obtenção de resultados mais elevados. Dentro desta estratégia, a **integração a montante** permite ganhar alguma independência face a fornecedores e ter um maior controlo sobre a qualidade. Aumenta o investimento em capital fixo, o que deixa a empresa menos flexível, nomeadamente, face a grandes investimentos tecnológicos. Ao passo que a **integração a montante** não está relacionada com o sucesso, a **integração a juzante** está fortemente relacionada, por assentar numa estratégia de *marketing* que se consubstancia na aproximação aos clientes.

Esta ideia implica, por outro lado, que é necessário haver uma estratégia formal que integre o planeamento da empresa, porque esta passa a distribuir directamente ao consumidor final. Assim, passa a necessitar de gerir eficazmente o sistema de distribuição, quer ao nível dos recursos a afectar, quer ao nível da manutenção ou melhoria da qualidade, até então prestada. Recentemente, Verdi & Williamson, efectuaram estudos - através da recolha de elementos de 37.000 empresas norte-americanas - onde verificaram alguns factores explicativos do sucesso, sobretudo em empresas recentes, com os seguintes resultados:

Factores Positivos

- qualidade dos serviços prestados
- compras pontuais
- esforço de *marketing*

Factores Negativos

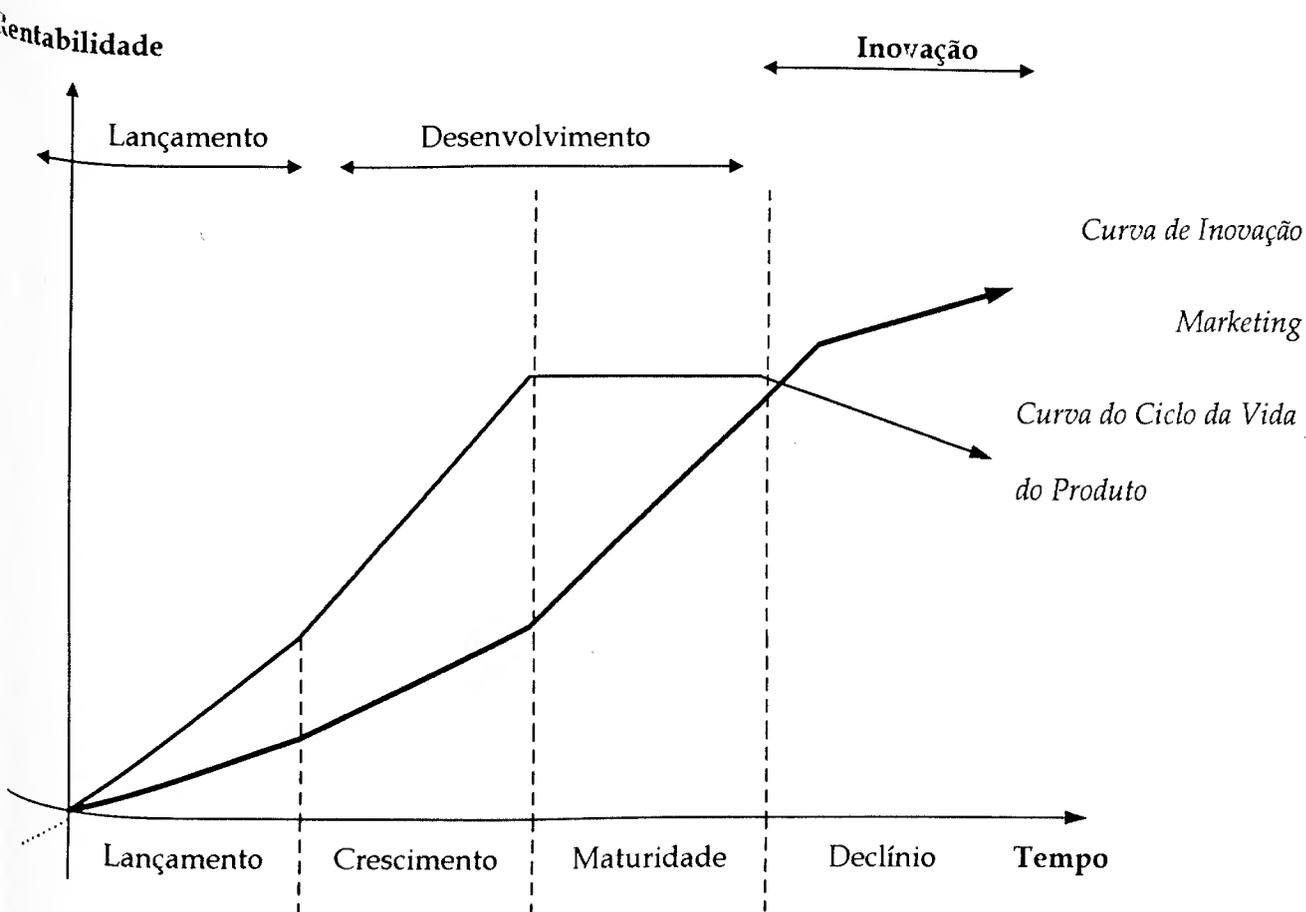
- alto nível de emprego
- venda forçada
- compra em grande quantidade
- sub-contratação
- dependência dos canais de distribuição
- fragmentação dos clientes

Trazer o mercado até à empresa parece ser aquilo que pesa mais fortemente no conjunto de factores positivos, sobretudo nas empresas que utilizam elevadas taxas de investimento em publicidade.

9. FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO

1. CICLO DA VIDA DO FRANCHISING

O *franchising*, à semelhança de qualquer sistema empresarial, tem o seu ciclo de vida. A gestão personalizada do *franchising* tem vindo a ganhar dimensão no mercado: os investidores externos procuram sistemas de *franchising* com maturidade e esperam técnicas de gestão comprovadas no mercado.



Adaptado do livro "Franchise de Services" **Figura 5**

1.- LANÇAMENTO

Esta fase comporta 2 etapas:

a) *Experimentação*

Esta etapa prévia, retrata o começo do sistema de *franchising* e condiciona o desenvolvimento do projecto. A experimentação concretiza-se com a realização de uma unidade piloto, que vai servir de teste ao mercado. É bom que esta experiência dure tempo suficiente, com a finalidade de legitimizar e viabilizar o sistema. Esta fase pode ser cara - os investimentos de partida são normalmente elevados - e desenvolve-se em 2 pequenas etapas:

1- estudo de viabilidade e diagnóstico do projecto para avaliar a rentabilidade previsional;

2- afinação do *know how* e correcção da informações provenientes do mercado. É neste momento que o franchisador vai realizar o seu relatório metodológico, com a finalidade de facilitar a transmissão do *know how*.

Esta fase é capital, por se tratar de uma etapa preparatória exigente e rigorosa, que deve ser feita com base nas contas de exploração previsional, com a finalidade de clarificar a rentabilidade económica do local a franchisar. Os factores críticos de sucesso na fase de experimentação, são a **organização** e a **capacidade de previsão**.

b)- *Lançamento (propriamente dito)*

Esta fase pode ser caracterizada como a mais delicada, por envolver recursos humanos e financeiros numa fase progressiva; desta eficaz descolagem vai depender muito do

que acontecerá posteriormente a esse ponto de venda, ou mesmo à rede. Se o conceito em causa é satisfatório, o apelo público da criação da empresa ou investimento é gerador da adesão de franchisados. Neste instante, o investimento em comunicação e a procura de franchisados é primordial: é conveniente gerir da forma mais profissional a selecção dos franchisados, por exemplo, através de uma empresa da especialidade, embora a decisão definitiva do recrutamento caiba sempre ao franchisador. É importante fixar a velocidade do crescimento e desenvolvimento da cadeia e, sobretudo, formar os franchisados, quer em termos de assistência permanente do franchisador, quer através de sessões de seminário e de trabalho. São, assim, factores críticos de sucesso, os domínios do **recrutamento e formação**.

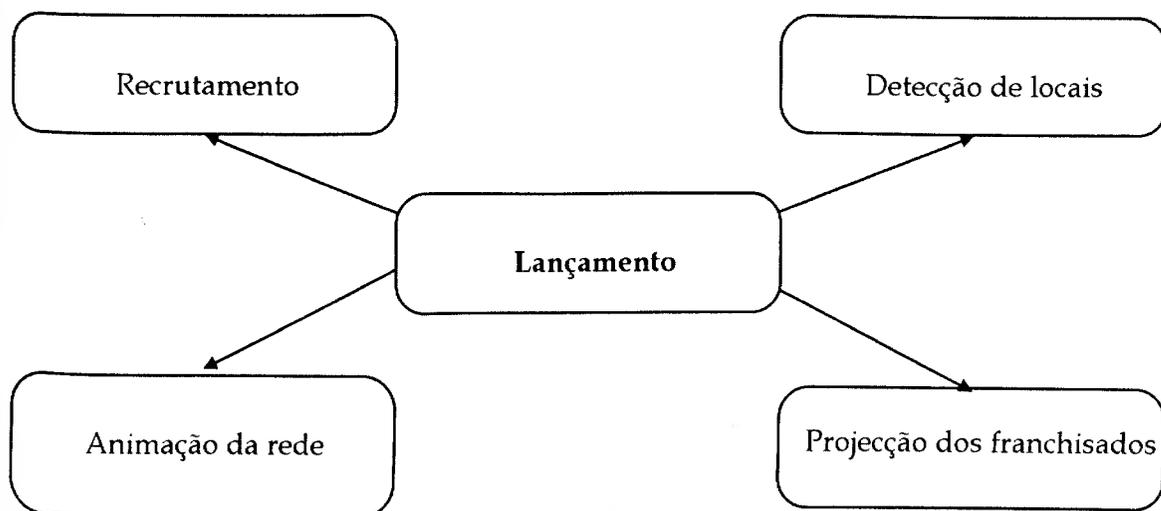


Figura 6

2 - DESENVOLVIMENTO

A fase de expansão dá-se, normalmente, 4 a 5 anos após o lançamento e é durante este período que o conceito pré-estabelecido vai revelar a sua pertinência. A reacção às ofensivas dos concorrentes, o melhoramento da **animação da rede** e a **velocidade de desenvolvimento** - que deve ser superior àquela que foi atingida na fase de lançamento- são os principais factores que o franchisador deve considerar e

manipular, nesta fase. A animação deve integrar as dificuldades entre franchisados e as diferenças de *performance* de cada um dos estabelecimentos sobre o plano de relações a animação deve motivar a rede. A **capacidade de gestão** que garante um desenvolvimento sustentado do crescimento, através da criação de sinergias entre o franchisador e franchisados, constitui uma área crítica do negócio.

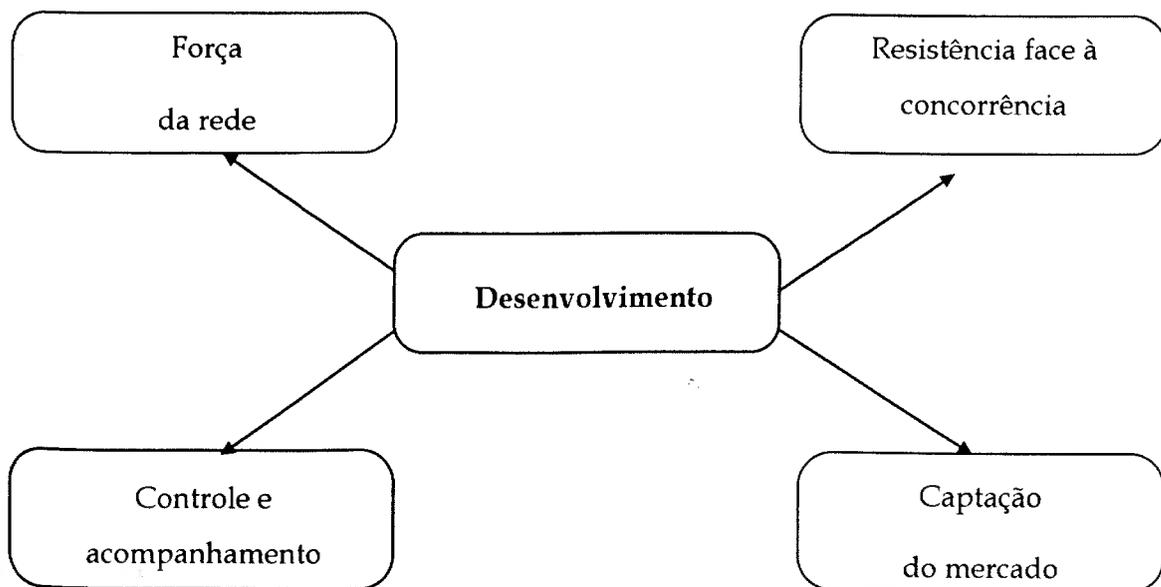


Figura 7

3 - INOVAÇÃO

Esta etapa corresponde à fase do ciclo de vida onde se apela à originalidade. Evitar a extrapolação natural de todos os produtos no ciclo da vida do produto, em torno da fase de declínio, deve ser previsto através do esforço de *marketing* e inovação, no sentido de poder relançar a actividade da rede e garantir a longevidade do projecto. O sucesso da expansão não pode ser mantido durante muito tempo sem um consistente plano de *marketing* e inovação.

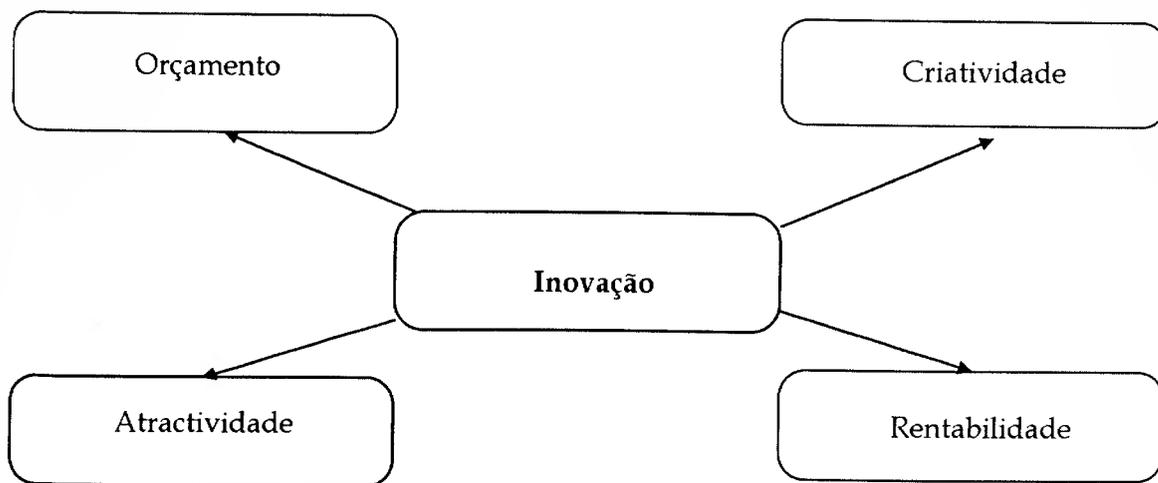


Figura 8

Para reforçar a combatividade é necessário que a empresa concentre as suas atenções na área da comunicação, através de uma animação dinâmica, assumindo que o esforço de *marketing* representa um factor crítico de sucesso na fase de inovação.

Factores Críticos de Sucesso por fases do Ciclo de Vida (Quadro Resumo)	
Lançamento	
<i>Experimentação</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Organização • Capacidade de Previsão
<i>Lançamento</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento • Formação
Desenvolvimento	
	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de Gestão • Velocidade de Crescimento
Inovação	
	<ul style="list-style-type: none"> • Esforço de Marketing

Quadro 12

De acordo com o que foi descrito anteriormente pode afirmar-se que o conceito-chave para atingir o sucesso numa rede de franchising, se constrói com base em três elementos:

- 1 - Capital Humano
- 2 - A Organização
- 3 - A Gestão

1 - *Capital Humano*

O poder central de todas as actividades é o capital humano, que representa o fenómeno catalizador do sucesso, quer nos negócios tradicionais, quer no *franchising*. A qualidade das relações entre o franchisador, franchisados, fornecedores e clientes é determinante. Há interacções entre estes diferentes grupos do ciclo económico do *franchising* que fazem depender o sucesso ou o insucesso do projecto. O franchisador tem o seu carisma pessoal e desempenha um papel decisivo, pois mobiliza as suas energias para fazer ressurgir esse projecto. Deve ter uma auto-estima forte para poder cativar e convencer, pois sabe que não pode ganhar sem a adesão de uma larga franja de franchisados.

A estes, é necessário cativá-los, motivá-los e reforçar-lhes a confiança em permanência. O investimento em pessoal deve dedicar especial atenção a padrões de qualidade, já que o tempo de dedicação ao estabelecimento se deseja durável e do qual resulte uma imagem onde possa assentar o convívio e dinamismo entre as partes. Os franchisados, membros indispensáveis da rede, são os artesãos deste negócio, pelo que o estudo particular de cada situação deve merecer algum detalhe. Sugerem-se dois pontos de vista:

a) na continuidade do que foi descrito para a imagem da rede, também os franchisados devem pertencer a uma "família" comum, com uma imagem da qual se possam orgulhar, por via da marca e do franchisador. A exortação ao espírito da rede deve ser concretizada por manifestações tangíveis de onde resultem valores comuns. Cada franchisado é, ao mesmo tempo, o fim e o meio; ele assume a responsabilidade da sua unidade de gestão, mas também assume a responsabilidade de representar um nó de uma rede mais complexa.

b) A relação entre franchisador e franchisados deve pautar-se pelo regime de parceria, assente em objectivos bem explícitos, simples e com responsabilidades para ambas as partes, pois a parceria desenvolve-se na medida da confiança recíproca dos seus actores.

2 - Organização

O reflexo organizacional manifesta-se ao longo de toda a vida do *franchising*:

a) na sua concepção

O futuro franchisador procede a um diagnóstico da situação, analisando a matriz concorrencial, o meio envolvente, os pontos fortes e os pontos fracos. O pré-franchisador racionaliza o seu *know-how*; com efeito, ele necessita de consolidar para poder difundir a partir do desenvolvimento e organização unidades piloto. Estas credibilizam os serviços oferecidos, dando-lhes viabilidade e demonstram a vontade do franchisador em desenvolver o seu conceito através de uma marca. O plano de desenvolvimento desse conceito incide sobre domínios vários, designadamente a formalização escrita do *know-how*, recrutamento, formação e animação.

b) no seu desenvolvimento

O franchisador deve fazer prova da vontade de organizar em todo o processo de desenvolvimento. Este é o momento chave da organização do *franchising*, no qual merece particular destaque a concepção do manual técnico, por vezes intitulado "bíblia do *franchising*".

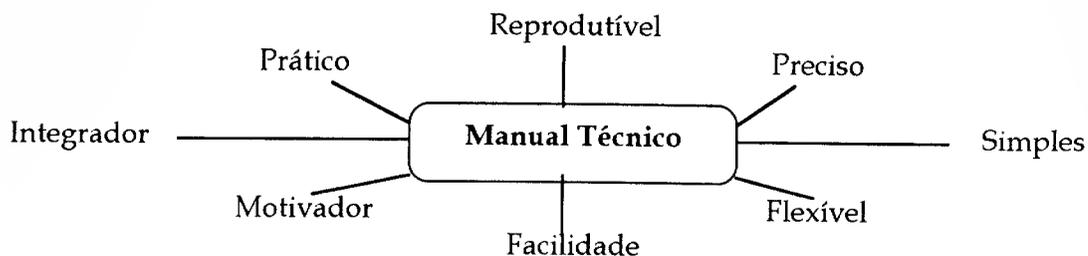


Figura 9

O manual técnico contém o *know-how* do franchisador e concretiza a transmissão de conhecimentos. Este guia deve ser preciso na forma, claro nas apresentações e simples na utilização, contribuindo para o desenvolvimento de informação pertinente de acções que possam originar boas *performances*. Por outro lado, deve evitar a abstracção de alguns manuais, muitas vezes inexplicáveis e com falta de sentido, tornando-se ilegíveis, vagos e redundantes.

Um manual técnico bem concebido inclui, para além de formulários, documentos e impressos tipo, conselhos, metodologias e prescrições.

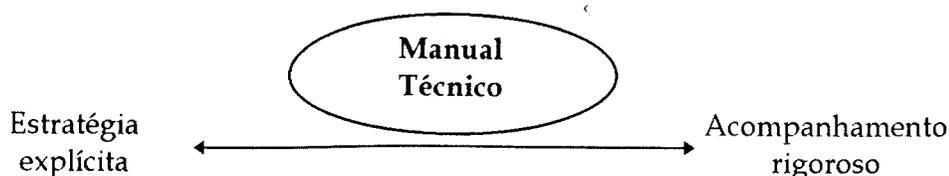


Figura 10

3 - Gestão

A gestão é a coluna vertebral do *franchising*, pois toda a sua arte assenta na capacidade de inovação e dinamização das relações humanas e a ajuda dos instrumentos de gestão, designadamente:

a) *Recrutamento*

O sucesso ou insucesso de um projecto de *franchising* está dependente desta fase. É interessante e importante que ela seja estudada a 2 níveis: uma parte dentro do enquadramento da constituição da equipa em torno do franchisador e, também, dentro do enquadramento do recrutamento dos franchisados. A direcção do projecto de *franchising* tem um papel fundamental, já que impulsiona o projecto e cria as sinergias necessárias para o seu desenvolvimento.

b) Formação

A formação é inseparável da transmissão do conhecimento (*know-how*). Ela completa, complementa o manual técnico e é indispensável à passagem do testemunho (o já referido “espírito” da rede) Dependente do formato da rede, o franchisador - organizador da formação - pode criar o seu próprio centro de formação. Numerosos franchisadores asseguram, nos dias de hoje, acções de formação iniciais muito completas e organizadas, a que se seguem sessões de aperfeiçoamento, caracterizadas por reuniões de franchisados, visitas locais, criação de grupos de trabalho para a reflexão de problemas concretos, como acções publicitárias, regras comuns de gestão, referência de produtos.



c) Animação

A animação da rede é capital na área do *franchising*, onde o desenvolvimento depende em grande parte das sinergias conseguidas e das interações entre os franchisados. O franchisador, primeiro responsável pela produção de massa cinzenta da animação da rede, deve criar e favorecer as inovações.

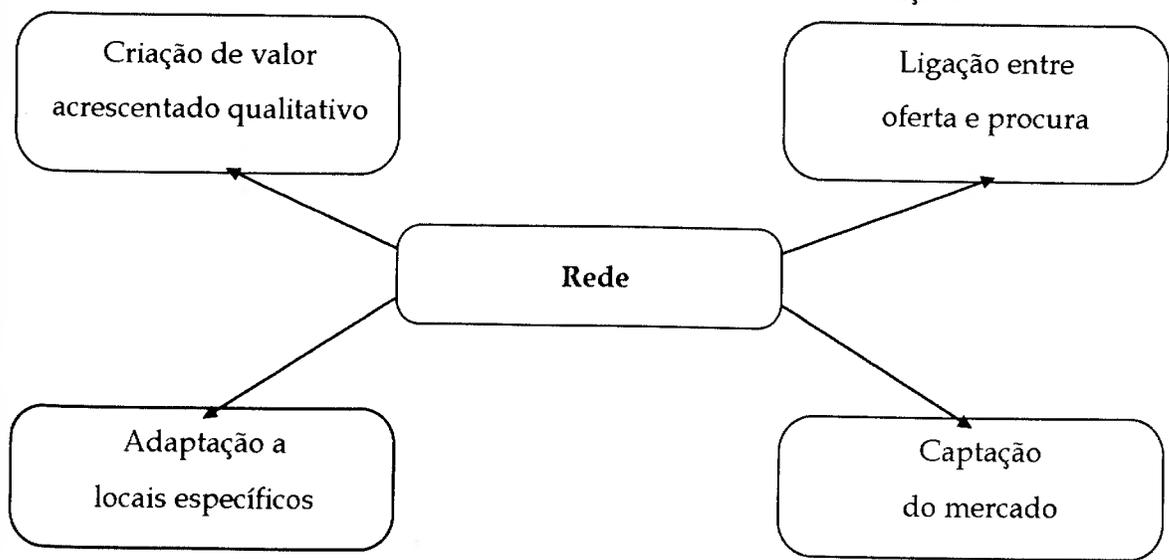


Figura 11

d) Controlo

Este instrumento de gestão é indispensável porque permite apurar os desvios e, conseqüentemente, a tomada de decisão face à análise dos pontos fortes e fracos dos pontos de contacto. O sistema deve ser regulado na base das informações, com a finalidade de se poder efectuar um controlo das realizações efectivas, encontrando a origem dos problemas, em tempo que permita qualificá-los e corrigi-los com eficácia.

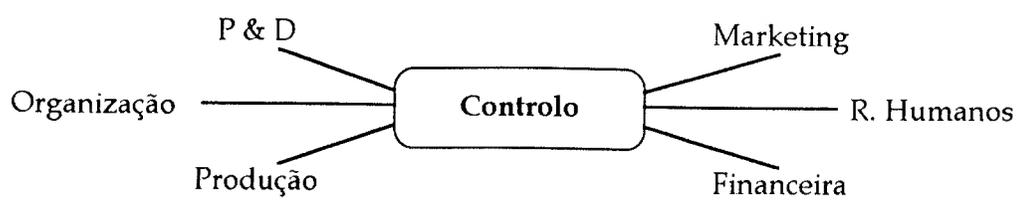


Figura 12

TRABALHO DE CAMPO

LISTA DE EMPRESAS INQUIRIDAS

Microcamp

Expense Reduction Analysis

Pré-Natal

Délifrance

Loja dos 300

IFC

Choice Hotels

Loja das Viagens

Body Reform

Haagen-Dazs

Amor aos Pedacos

Joshua Grill

Pano Branco

Future Kids

Michele K

Vip Clinique

Prémaman

McDonald's

5 à Séc

Boticário

A. O OBJECTIVO DA PRECISÃO

Os directórios das empresas franchisadoras e das marcas associadas ao *franchising* em Portugal, publicados pela Associação Portuguesa de *Franchising* e Instituto de Promoção do *Franchising*, contribuíram para a análise estatística do mercado português.

Lamentavelmente, ainda existe muito pouca informação disponível de carácter qualitativo, excepção feita a alguns artigos publicados em revistas da especialidade: este trabalho, visa preencher, de alguma forma, essa lacuna.

O principal objectivo desta pesquisa foi o de apurar o perfil dos franchisadores e *master-franchisors* a actuar em Portugal e estudar a correlação entre atributos vários com um índice de sucesso pré-determinado. O objectivo último é o de destacar os factores críticos de sucesso/insucesso das redes de *franchising*, tendo como parâmetros as vertentes humana, negocial, organizacional e *marketing*. Pretendem-se identificar problemas específicos do franchisador em Portugal, caracterizar a relação entre franchisados e franchisadores, apoiar os franchisadores e franchisados na tomada das principais decisões e esclarecer as questões críticas que devem preceder à decisão de entrada numa rede de *franchising*.

B. METODOLOGIA DA PRECISÃO

Foi elaborado um questionário dirigido à Direcção Geral ou *Marketing* das empresas franchisadoras ou *master-franchisors*, com um conjunto de questões que procuram identificar aspectos específicos da organização ou da relação dos franchisadores com

clientes ou franchisados. O *design* deste questionário foi concebido na óptica do índice de trabalho, previamente estabelecido, de forma a que a informação pudesse ser facilmente cruzada e correlacionada.

A realização da 2ª EXPOFRANCHISE, bem como as visitas às Feiras de Paris e Valência, permitiram um contacto directo com expositores, que concederam depoimentos de que se dá conhecimento de algumas passagens ao longo deste trabalho, embora omitindo os entrevistados.

Porque interessava analisar em particular o mercado português, o questionário apenas foi distribuído aos franchisadores e *master-franchisors* a actuar em Portugal. A EXPOFRANCHISE registou cerca de 25 expositores, ao quais foi solicitado o preenchimento do questionário; em alguns casos, foi necessária a presença do entrevistador, com o objectivo de esclarecer aspectos mais específicos e ultrapassar eventuais barreiras levantadas pelos inquiridos.

Por outro lado, foram enviados questionários, via postal, às empresas que não estiveram presentes na feira. No total foram contactadas cerca de 40 empresas, das quais se obteve informação relevante de metade, o que parece significativo, tendo em conta a tradicional reacção dos franchisadores a este tipo de acções, em especial quando se trata de revelar aspectos qualitativos do negócio.

Posteriormente, foram efectuados contactos telefónicos directos, para apuramento de eventuais dúvidas no preenchimento do questionário. As entrevistas em profundidade serviram, sobretudo, para recolher mais informação sobre determinado sector e ajudar à formatação do próprio questionário.

A análise da informação teve como suporte o programa de Software Estatístico SPSS, que permitiu seleccionar a informação especialmente relevante para o principal objectivo deste trabalho.

O Instituto de Promoção do *Franchising* resolveu apadrinhar este trabalho, pelo interesse que pode despoletar no apoio das acções desenvolvidas com franchisadores e *master-franchisors*, em Portugal.

I. ANÁLISE AO QUESTIONÁRIO

I. IDENTIFICAÇÃO

A análise deste trabalho recai nas redes de *franchising*, consideradas como um todo. No entanto, para além da análise global, foi possível segmentar o estudo através dos sectores alimentar, cosmética, serviços, vestuário e outros (que representam mais de 90% das cadeias de *franchising* a actuar em Portugal).

Não se pode dizer que exista uma clara diferença entre sectores: houve o cuidado de seleccionar franchisadores que representavam uma amostra fidedigna da constituição do mercado português: 25% no sector alimentar e serviços, 15% na área do vestuário e cosmética, 20% e outros sectores.

Sector	Unidades	%
Alimentar	5	25
Têxtil	3	15
Cosmética	3	15
Serviços	5	25
Outros	4	20

Quadro 1

É curioso notar que 65% dos franchisadores têm menos de 39 anos: isto explica algumas das considerações feitas ao longo deste trabalho e que se relacionam com a ambição própria dos mais jovens, sobretudo se tratam de pessoas que tentaram a sua

oportunidade no mercado de trabalho e que, mais tarde, resolveram tornar-se empresários.

SEXO	Unidades	%	
Feminino	6	30	
Masculino	14	70	Moda

Quadro 2

IDADE	Unidades	%	
<30	3	15%	
de 30 a 39	10	50%	Moda
de 40 a 49	4	20%	
> 50	3	15%	

Quadro 3

Ao nível das habilitações, verifica-se que 67% dos franchisadores são licenciados e 17% concluíram cursos de pós-graduação, ou seja, 84% dos franchisadores a actuar em Portugal têm graus académicos superiores, o que também vem confirmar o que foi referido em capítulos anteriores deste trabalho sobre o salto qualitativo deste fenómeno. Parece confirmar-se a tendência da introdução de novas metodologias, mais capacidade de gestão e liderança nas redes de *franchising*; essa tendência pode vir a acentuar-se dentro de pouco tempo, e só não terá acontecido anteriormente pela razão de que, cerca de 70% das empresas inquiridas, começaram o seu negócio há menos de 5 anos.

HABILITAÇÕES	Unidades	%	
Secundário	3	17	
Licenciatura	12	67	Moda
Pós-Graduação	3	17	

Quadro 4

Quanto ao posicionamento dos franchisadores, e como seria de esperar, 95% dos inquiridos optaram por seguir uma estratégia de diferenciação, face a uma estratégia de baixo custo. De facto, há negócios onde se nota uma clara diferenciação em relação ao que acontecia no sector comercial há cerca de 5 anos, permitindo explorar políticas de penetração de preço, através do baixo custo.

O *marketing* é a área funcional da empresa à qual os franchisadores dedicam a maioria do seu tempo. Em último lugar vem referida a área financeira, o que parece confirmar a teoria de Porter sobre a cadeia de valor, na qual o *marketing* constitui um elemento catalizador para a geração de valor acrescentado aos clientes e a área financeira apenas representa um suporte ao crescimento da cadeia. Aliás, todas as variáveis do *marketing-mix* são críticas numa rede de *franchising*, pelo que o franchisador deve dedicar-lhes permanente atenção: o **produto**, transmitindo o seu conceito, a renovação da rede de **distribuição**, controlando e ajudando os franchisados e estudando oportunidades para aumentar a sua cadeia; percebendo que existe uma forte concorrência que pode ser geradora de algumas dificuldades, o franchisador deve estar permanentemente atento ao **preço** a praticar, tendo em atenção a sua posição competitiva; a política de **comunicação**, quando eficaz, é geradora de sucesso por contribuir para a criação de uma imagem única, influenciadora da entrada de novos franchisados.

II. INFORMAÇÃO DE CARÁCTER GERAL

A. QUADRO ESTATÍSTICOS SOBRE A EVOLUÇÃO DO *FRANCHISING* EM PORTUGAL

Foi possível medir o crescimento das unidades de medida especificadas no Quadro 5, entre 1993 e 1996. Em termos globais pode afirmar-se que o crescimento médio de estabelecimentos próprios foi de 13,6% e de 12,4% nos estabelecimentos franchisados. Existem actualmente 77 estabelecimentos próprios para 269 franchisados: um crescimento deste tipo pode querer indicar que os franchisadores preferem crescer, num primeiro momento, através de estabelecimentos próprios e só depois iniciar o processo de selecção de franchisados.

Unidades de Medida	1993		1994		1995		1996		Taxa de Crescimento Médio (%)
	Tot	Méd	Tot	Méd	Tot	Méd	Tot	Méd	
Estabelecimentos Próprios	44	3	49	3	64	4	77	5	13,6
Franchisados	107	10	178	14	240	15	269	16	12,4
Mulheres	58	7	92	8	135	9	119	10	9,3
Empregados	326	23	384	24	462	27	285	19	(0,4)
Empregados/Mulheres	210	16	240	16	334	21	213	14	(0,3)

Quadro 5

O número de mulheres franchisadoras tem aumentado, em média, 9,3% ao ano, e o número de empregados, se se considerar o ano de 1996, regista um crescimento médio negativo de (0,4%), tendência que se confirma com o índice de mulheres empregadas, com (0,3%).

Como os dados de 1996 não representam a totalidade do ano, se se fizer uma análise apenas até ao ano de 1995 regista-se que o número de empregados aumentou cerca de 5,5%, em média, e das mulheres, 9,4%; neste registo verifica-se que a taxa de empregabilidade da mulher é superior à dos homens.

Deve ter-se em consideração que a passagem de 1995 para 1996 registou uma viragem do ponto de vista da dinâmica comercial: o *franchising* continua a crescer a taxas elevadas, embora a estrutura das empresas pareça não corresponder com a mesma taxa de crescimento do número de unidades comerciais.

No que se refere às expectativas da evolução de vendas e ao grau de sucesso que a respectiva cadeia de *franchising* tem atingido, os franchisadores responderam na sua grande maioria que aquelas foram ultrapassadas ou corresponderam ao previsto. Apenas 2,5% dos franchisadores refere que o resultados alcançados ficaram aquém das expectativas. Felizmente, mais de 50% dos franchisadores consideram-se positivamente surpreendidos com os seus resultados, face às previsões iniciais. Esta análise, como se verá adiante, faz parte integrante da construção do índice de sucesso, por constituir a principal referência do franchisador quanto ao progresso que a sua rede vem conhecendo.

B. FRANCHISADOR VERSUS *FRANCHISING*

Pretendia-se estudar a este nível o que o franchisador pensa do fenómeno do *franchising*, quer através das motivações de entrada, da razão que o levam a manter-se no mercado e quais os possíveis atributos que o levariam a abandoná-lo. Seguidamente, apresenta-se uma lista das razões mais e menos referidas

Obs. as respostas indicadas nos quadro seguintes estão expostas por decrescente de importância

RAZÕES DE ENTRADA		ÁREA
<i>Mais referidas</i>	• Sucesso empresa Mãe	E
	• Benefícios de Imagem	M
	• Minimização do risco	E
<i>Menos referidas</i>	• Tentar o desconhecido	
	• Lucros fáceis	F
	• Necessidade de aplicação de capital	F

DIFICULDADES		ÁREA
<i>Mais referidas</i>	• Selecção de Locais	O
	• Recrutamento	RH
<i>Menos referidas</i>	Capacidade de Convencimento	

Quadro 6

RAZÕES PARA A MANUTENÇÃO NA REDE		ÁREA
<i>Mais referidas</i>	• Solução de Futuro	E
	• Relação com os parceiros	RH
<i>Menos referidas</i>	• Lucros elevados	F

Quadro 7

RAZÕES PARA ABANDONO DA REDE		ÁREA
------------------------------	--	------

Mais referidas	<ul style="list-style-type: none"> • Insucesso nas vendas • Mau relacionamento 	M RH
Menos referidas	<ul style="list-style-type: none"> • Possuir apenas rede própria • Incumprimentos dos prazos 	O O

O - Organização

Quadro 8

M - Marketing

E - Estratégia

F - Finanças

RH - Recursos Humanos

É curioso verificar que se se agruparem as respostas em vários níveis da estrutura do *franchising*, nomeadamente a estratégia, marketing, recursos humanos, financeira e organização, verifica-se que as citações mais referidas correspondem às áreas estratégica e de *marketing*, ou seja à componente comercial da rede de *franchising*; ao invés, as razões menos referidas correspondem à componente financeira e organização.

Podemos concluir que a componente “estrutura” de uma rede de *franchising* é uma área que deve ser trabalhada e melhorada constantemente, mas o que impulsiona a rede é a “dinâmica comercial” que está por detrás dela e o marketing que lhe está associado.

FORMAS DE RECRUTAMENTO

Mais referidas	<ul style="list-style-type: none"> • Exposição / Feiras • Referências de conhecidos
Menos referidas	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Direct Mail</i>

Quadro 9

A forma mais corrente de recrutamento de franchisados é efectuada através da realização de exposições e de feiras, ao permitir um contacto directo e voluntário da parte de potenciais franchisados.

SELECÇÃO

Tempo de Seleção	Nº de respostas	%
< 1 mês	3	17
de 2 a 3 meses	9	50
de 3 a 6 meses	6	33
> 6 meses	0	0

Quadro 10

Os franchisadores não perdem muito tempo na selecção dos franchisados. Contudo, poucos são aqueles que fazem essa reflexão num prazo muito curto. Cerca de 83% dos franchisadores recrutam e seleccionam no período compreendido entre 2 e 6 meses.

PERFIL DO FRANCHISADO

valores em %

Conhecimento		Origem		Idade		Queixas	
Nenhum	37	Trab.Conta	24	<30 anos	15	Elevado investimento	1
Pouco	32	Peq.Comerciante	11	30 a 40 anos	71	Regime contratual	2
Algum	24	Comerciante	10	40 a 50 anos	12	Margens diminutas	3
Nenhum	7	Industriais	3				
		Investidores	26				

Quadro 11

Ao estudar o perfil dos franchisados, retiram-se algumas conclusões:

1º) cerca de 70% dos franchisados têm pouco ou nenhum conhecimento sobre o negócio, o que confirma o que atrás foi dito sobre esta matéria: o *franchising* é uma oportunidade que se estende aos não especialistas do sector.

2º) quanto à origem dos franchisados, cerca de 80% abandonaram as empresas para as quais trabalhavam, ou são investidores.

3º) as redes de *franchising* são constituídas por jovens: cerca de 86% dos franchisados têm menos de 40 anos.

4º) a maior parte das queixas dos franchisados, face aos franchisadores, resultam de problemas organizacionais e financeiros, nomeadamente relacionados com o montante do investimento inicial, regime contratual e margens diminutas.

Obs. Recorde-se que este inquérito foi respondido por franchisadores ou master franchisors, na perspectiva daquilo que reconhecem ser as queixas dos franchisados.

MEDIDA DE ENTRADA E SAÍDA DE FRANCHISADOS

Taxa de Renovação de Contrato	67%
Taxa de Desistência de Contrato	13%

Quadro 12

Sumariamente, ao apurar a taxa de satisfação dos franchisados no mundo do *franchising*, sem entrar em considerações particulares, verifica-se que 67% dos franchisados renovaram o seu contrato e 13% desistiram. Estes números terão maior fiabilidade quando forem estudados daqui a 3 ou 5 anos, já que muitos dos contratos de *franchising* ainda não atingiram o seu termo, por se terem iniciado há menos de 3 anos.

III. AMBIENTE

O meio envolvente do *franchising*, segundo os franchisadores, explica em parte as dificuldades que têm conhecido no desenvolvimento do seu negócio. As questões relacionadas com as taxas de juro ou com a falta de informação sobre o mercado, são aquelas a que atribuem mais importância e que mais influem nos resultados das suas empresas. No entanto, são os factores ambientais internos, nomeadamente a capacidade financeira da empresa, a prestação de serviços e a capacidade das vendas que explicam o sucesso dos franchisadores, provavelmente por força do conhecimento das marcas representadas, já testadas e reconhecidas pelo mercado.

Ambiente Externo			Ambiente Interno		
	Total	Média		Total	Média
• Taxa de Juro	49	3	• Serviço	73	5
• Informação Mercado	48	3	• Capac. Financeira	73	4
• Subsídios	47	3	• Força de Vendas	68	4
Média Global		3,2			4,2

Quadro 13

O sucesso de cada rede mede-se, sobretudo, pela capacidade e qualificações das organizações

DIFERENCIAÇÃO

O estudo da medida do grau de diferenciação dos sistemas de *franchising* remete-nos para a essência do próprio fenómeno, dividido em quatro grupos: produto, serviço, imagem e pessoal. Numa primeira análise, verifica-se que os franchisadores deram mais importância aos atributos Serviço e Pessoal, dos quais emana a gestão de

Recursos Humanos. Quanto ao Produto, destaque-se a importância das características fiabilidade, *design* e *performance*.

MEDIDA DO GRAU DE DIFERENCIAÇÃO

(seleccionaram-se as características mais relevantes)

Produto			Serviço			Imagem			Pessoal		
Atributos	Tot	Méd	Atributos	Tot	Méd	Atributos	Tot	Méd	Atributos	Tot	M
Fiabilidade	58	4	Profissionalismo	81	4	Símbolo	85	4	Competência	98	5
<i>Design</i>	55	4	Assistência	63	4	Publicidade	71	4	Cortesia	94	5
Performance	50	4							Credibilidade	92	5
Total Média		3,8			4			3,2			4,

Quadro 14

Conjunto de Atributos mais importantes

O facto deste atributo não aparecer em primeiro lugar encontra explicação possível no facto de se tratar de um conceito que o mercado já testou e comprovou a sua validade. No que diz respeito ao Serviço, é o grau de profissionalismo dos franchisados que mais contribui para acentuar a diferenciação; o mesmo raciocínio é válido para a formação, pois a dificuldade em encontrar franchisados competentes é elevada, segundo o relato dos franchisadores entrevistados. A assistência aos clientes, por ser um factor diferenciador que origina directamente a recompra, ao gerar valor adicional na cadeia, é referida como importante na grande maioria dos casos.

Na área da Imagem, não há dúvida de que o símbolo e a publicidade se apresentam como os factores mais importantes, pois constituem a identidade visual que uniformiza a cadeia. Uma estratégia de diferenciação, via Imagem, pode constituir uma ferramenta poderosa, face a sistemas incoerentes. No entanto, os franchisadores não valorizam demasiado este atributo.

O atributo Pessoal, nomeadamente em termos da competência, cortesia e credibilidade, reúne as maiores citações deste estudo. De facto, para os franchisadores, as questões centrais de diferenciação concentram-se ao nível dos recursos humanos. Provavelmente, os franchisadores terão indicado em primeiro lugar os recursos humanos, acreditando que são as pessoas que fazem a diferença.

IV. ORGANIZAÇÃO

A expansão através de novos produtos tem sido aquela que mais satisfaz os franchisadores. A essência do *franchising* consiste na proliferação do número de franchisados e, conseqüentemente, na área coberta pela distribuição. Nenhum franchisador utilizou uma estratégia contínua de investimento, o que significa que o fenómeno do *franchising* em Portugal ainda se encontra numa fase crescente do seu ciclo de vida.

TIPOS DE ESTRATÉGIA

(por ordem decrescente)

Mais utilizadas	Menos utilizadas
<ul style="list-style-type: none">• Expansão• Novos produtos• Diferenciação	<ul style="list-style-type: none">• Desinvestimento• Baixos custos

Quadro 15

No planeamento, que todos os franchisadores utilizam, a preferência incide na área comercial e de mercado, designadamente, vendas, estratégia e *marketing*. Ao invés, e em desacordo com a importância referida acima à diferenciação através do Pessoal e Serviço, a área de Recursos Humanos é a que menos foi citada no domínio do planeamento. Seria conveniente testar se uma formação intensiva em vendas gera resultados proporcionais em termos do profissionalismo, competência, etc..

ÁREAS DE PLANEAMENTO

(por ordem decrescente de aplicação)

Mais utilizadas	Menos utilizadas
<ul style="list-style-type: none">• Vendas• <i>Marketing</i>• Estratégia	<ul style="list-style-type: none">• Investimentos• Recursos Humanos

Quadro 16

No capítulo da formação, grande parte das preocupações dos franchisadores consiste na abordagem de áreas voltadas para o mercado (atendimento de clientes e produto). Como já referi, o *franchising* gravita nas áreas comercial e distribuição; sobretudo comercial, do ponto de vista do franchisado. O franchisador percebe quais são as áreas críticas da sua cadeia e leva a cabo acções de formação para facilitar o contacto com o mercado: as áreas menos abrangidas pela formação dizem respeito aos procedimentos administrativos, *marketing* e comunicação.

ÁREAS DE FORMAÇÃO
(por ordem decrescente de aplicação)

Mais utilizadas	Menos utilizadas
<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento • Produto • Plano e Organização 	<ul style="list-style-type: none"> • Proc. Administrativos • <i>Marketing/Comunicação</i>

Quadro 17

Em relação aos preços praticados, quer comparativamente a outras redes de *franchising* quer comparativamente à concorrência, a quase maioria dos franchisadores pratica um preço algo abaixo dos termos de referência. Contudo, a dispersão de respostas, não ajuda a concluir que o *franchising* é um sistema mais barato que os outros. Seria necessário analisar uma amostra maior.

NÍVEL DE PREÇOS PRATICADOS (%)

	Relativamente a outras redes	Relativamente à concorrência
Muito + caro	8	6
Um pouco + caro	31	22
Semelhante	15	22
Algo + barato	46	39
Muito + barato	0	11

Quadro 18

V. MARKETING

Os atributos de *marketing* mais importantes são a qualidade de serviço e o nome do franchisador. O sentido de pertença a um grupo prestigiado constitui um factor de atractividade dos franchisados. Em Portugal, esse fenómeno pode constatar-se com facilidade: os franchisados, por vezes, recorrem a um esforço financeiro significativo para garantir a adesão a uma rede de nomeada, em vez de aderir com os recursos existentes e outras redes, não tão conhecidas.

ATRIBUTOS DE MARKETING
(por ordem decrescente de importância)

Mais referidos			Menos referidos		
	Tot	Méd		Tot	Méd
Qualidade serviço	89	5	Tradição	47	2
Nome	87	5	A Côr	61	3
Símbolo	71	4			

Quadro 19

Quanto à publicidade, 57% dos investimentos repartem-se entre a imprensa e as promoções locais, nomeadamente a imprensa local. A Televisão é pouco utilizada, porque representa um investimento elevado e mediático. De acordo com os relatos dos franchisadores, são as feiras/exposições que permitem focalizar a publicidade. Conforme referi num subcapítulo deste estudo, as exposições permitem segmentar, à partida, os interessados no fenómeno de *franchising*, sendo possível controlar com eficácia os potenciais interessados. Trata-se de um problema de focalização.

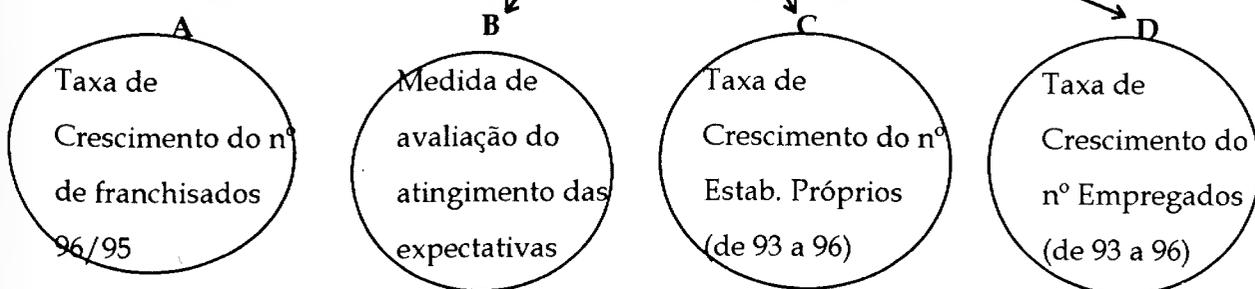
Repartição Publicitária	(%)
Imprensa	29
Promo. Locais	28
Mailing	15
Rádio	12
TV	4
Outros Meios	12

Quadro 20

II. Construção da Fórmula de Cálculo do Índice de Sucesso

Apesar da subjectividade e limitações que estão por detrás de uma fórmula de sucesso ou insucesso de uma cadeia de *franchising* - cada autor cria um índice de acordo com os seus objectivos -, proponho que neste caso ele possa identificar 2 componentes Macro e gerar um valor que seja viável para o apuramento dos resultados globais da cadeia. A fórmula de cálculo proposta é a seguinte

$$I.S. = (50A + 25B + 15C + 10D) / 100$$



(cada variável foi repartida por escalas de 1 a 4) **Figura 13**

ANÁLISE DOS COMPONENTES DO ÍNDICE

1º - constituído pelo atributos A + B - medindo a **dinâmica comercial**

2º - constituído pelo atributos C + D - medindo a **estrutura**

Dinâmica Comercial (75%)

Quando se pretendem explicar as razões do sucesso de uma rede de *franchising* é natural que se faça incidir o estudo sobre a vertente comercial, nomeadamente no crescimento e desenvolvimento da cadeia, bem como no resultado das expectativas dos franchisadores, relativamente à mesma. Portanto, existe aqui uma componente dinâmica, associada a uma componente psicológica.

Estrutura (25%)

O conjunto de índices que estudam a estrutura dão-nos conta do crescimento do negócio, ao invés do desenvolvimento. A introdução do atributo D (número de empregados) evita que se conclua que a estrutura cresça, sem a devida contribuição dos recursos humanos que, como foi referido anteriormente, constitui um dos principais factores de diferenciação do *franchising*, relativamente a outro tipo de negócios. O aumento do número de empregados responde à maior complexidade da gestão da estrutura, quando em fase de desenvolvimento e crescimento. Relativamente às pontuações dadas a cada índice, passo a tecer os seguintes comentários:

A - crescimento do nº de franchisados (50%) - quando se pretende abordar uma área de negócios que é caracterizada pela capacidade de expandir com relativa facilidade o seu conceito inicial, através de uma cadeia de distribuição *sui generis*, é imprescindível analisar o seu desenvolvimento, a partir da dimensão da cadeia. Como se verificou através de dados estatísticos internacionais e das conclusões de alguns trabalhos académicos, o desenvolvimento da cadeia é o principal responsável pela sua importância e reputação.

B - Medida de avaliação do atingimento das expectativas (25%) - este factor está pontuado em segundo lugar por uma razão bastante válida; quando as expectativas do franchisador superam as vendas atingidas, em determinado período de tempo, este sente-se motivado e satisfeito com os resultados registados pela sua rede que tem vindo a acontecer na sua rede. É, pois, natural que imprima maior dinâmica à sua actividade, provocando o seu desenvolvimento.

C - Crescimento dos estabelecimentos próprios (15%) - a estrutura deve ter um peso menor do que a dinâmica comercial no apuramento do resultado final. Neste caso particular, ao avaliar-se apenas o crescimento de estabelecimentos próprios, não é forçoso que se esteja a falar sobre *franchising*, objecto deste estudo. No entanto, a sua inclusão no índice de sucesso permite dar a ideia do crescimento do próprio negócio, do ponto de vista do detentor da rede, o franchisador.

D - Crescimento do nº de empregados (10%) - embora com um peso diminuto, a sua inclusão deve-se, para além das considerações efectuadas anteriormente sobre a estrutura da rede, ao apoio que o franchisador pode prestar aos franchisados, em termos do suporte da própria estrutura. Ao contribuir para uma maior satisfação dos franchisados, está-se a criar um clima propício ao desenvolvimento contínuo da cadeia.

III. ANÁLISE DO ÍNDICE DE SUCESSO

Numa escala de 1 a 4, o Índice de Sucesso médio das empresas inquiridas - franchisadores e master-franchisors a actuar em Portugal - é de 2,59. Isto significa que o crescimento do número de franchisados, combinado com as expectativas dos franchisadores (dinâmica comercial do negócio), aliado ao crescimento da própria estrutura das redes, tiveram um crescimento mais rápido do que seria de esperar. Do ponto de vista sectorial obtiveram-se os seguintes resultados:

Sector	Índice de Sucesso
Alimentar	2,95
Têxtil (Vestuário)	2,68
Cosmética	ND
Serviços	1,5
Outros	2,7
Total (média)	2,59

Quadro 21

Verifica-se que o sector alimentar é aquele cujo índice de sucesso regista valores mais elevados (próximo de 3) e que o sector dos serviços é aquele onde se registou um valor menor, apesar de se tratar de uma área em franco desenvolvimento, conforme foi sustentado num capítulo deste trabalho. Trata-se de um sector onde existem muitos pequenos negócios, alguns extremamente inovadores e muito rentáveis, mas com um ciclo de vida curto (livros personalizados, consultoria financeira e comércio de artigos vários). Quase não existem barreiras à entrada, do ponto de vista da concorrência, pelo que facilmente se inunda o mercado com conceitos similares. É possível, no entanto,

salvaguardar situações extremamente recentes, como o ensino de informática dirigido às crianças, que se desvia da média do sector.

Dividindo o Índice de Sucesso entre a componente **dinâmica comercial e estrutura**, verifica-se que é a primeira que mais explica a média global, obtendo o mesmo valor - 2,59. Ou seja, como se havia sustentado, é através da dinâmica comercial que mais se explica o fenómeno do *franchising*, seja pela taxa de crescimento dos franchisados, seja pelas expectativas geradas pelos franchisadores. Neste cálculo, o índice de estrutura é explicado por 60% das empresas inquiridas e a dinâmica comercial é explicada por 65% da mesma amostra.

O Índice de Sucesso, na perspectiva da dinâmica comercial, revela que os sectores que melhor *performance* obtiveram foram o sector alimentar e têxtil. É normal que assim seja, pois se se comparar a evolução destes dois sectores no comércio tradicional, chega-se à conclusão de que ele tem decrescido e tem vindo a conhecer dificuldades de índice comercial. A diferenciação através da marca cria uma clientela fidedigna, que reforça os resultados registados e aumenta as expectativas do franchisador.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todas as componentes do índice foram escaladas de 1 a 4, de forma a que pudesse permitir uma análise mais concentrada das empresas intervenientes no estudo.

Não se consideraram valores absolutos na construção deste índice, evitando assim que se pudesse chegar à conclusão de que as empresas que mais vendem são aquelas que mais sucesso conhecem. Ora, acontece que nem sempre é assim nos pequenos negócios; estes podem ser mais rentáveis, registar margens mais altas, ter maior

rotação de vendas face ao activo, ao invés de um negócio que, por registar um elevado volume de vendas (ex.: a gestão hoteleira), pode, ao mesmo tempo, funcionar mal e ter baixa rentabilidade.

As considerações do tipo financeiro não foram tidas em conta, quer por falta de informação, quer pelo facto de grande parte dos franchisadores representarem negócios com volumes de vendas diminutos. Não faria sentido introduzir qualquer rácio financeiro no cálculo do índice de sucesso, porque desvirtuaria a análise do fenómeno do *franchising*, considerado como um todo.

Concluindo, a análise do sucesso das redes de franchising em Portugal pode ser feita a 3 níveis:

- *global*
- *dinâmica comercial*
- *estrutura*

IV. CORRELAÇÕES

DIFERENCIAÇÃO E PLANEAMENTO

Neste estudo é importante saber até que ponto o planeamento de todas as empresas inquiridas, contribui para o fenómeno da diferenciação e até que ponto a diferenciação é geradora de eficiência ao nível do planeamento. Note-se que 100% dos inquiridos revelaram que a função planeamento existia nas suas organizações e que a quase totalidade optou por uma clara estratégia de diferenciação.

Dividindo o planeamento nas áreas de investimento, financeira, recursos humanos, estratégia, vendas e *marketing* e correlacionando-as com os vários atributos da diferenciação (produto, serviço, imagem e pessoal), verifica-se que, em termos genéricos, quando a diferenciação recai na óptica do produto as correlações são mais significativas nas áreas financeira e recursos humanos do planeamento.

No quadro 22, todas as correlações significativas são positivas, à excepção da que relaciona o planeamento em vendas com o estilo do produto. Embora não pareça haver resposta explícita para este resultado, uma explicação plausível (carente de mais informações) seria a de que as empresas que comercializam produtos/serviços de qualidade inferior ou duvidosa, necessitam de apurar a estrutura comercial, através um planeamento mais cuidadoso.

CORRELAÇÕES SIGNIFICATIVAS (> 5 ou < -5) ENTRE DIFERENCIAÇÃO e PLANEAMENTO

Tipo de Diferenciação	Tipo de Planeamento					
	Investimento	Financeiro	R.Humanos	Estratégia	Vendas	Marketing
PRODUTO						
Performance	0,643	0,798	0,798	0,510		
Durabilidade	0,561		0,700			
Fiabilidade	0,518					
Estilo					-0,610	
Design		0,506		0,601		
SERVIÇO						
Consultoria		0,544		0,519		0,694
IMAGEM						
Símbolo	0,524	0,519	0,712			
Mídia		0,586				0,586
PESSOAL						
Cortesia				0,518		
Tempo		0,534				
Resposta						

Quadro 22

A falta de dados significativamente positivos no planeamento das vendas, pode indicar que o negócio (produto) já está testado pelo mercado. É frequente indicar aos potenciais franchisados o volume de vendas previsível, consoante a densidade populacional de determinada localização. Do franchisado espera-se que opere dentro de uma determinada margem, que é controlada pelo franchisador. Apesar de quase todas as empresas inquiridas revelarem que utilizam o planeamento na área de

vendas, não parece daí resultar qualquer valor acrescentado em termos de diferenciação.

O planeamento na área de *marketing* encontra correlação explicável através dos serviços de consultoria e do investimento na área de mídia. Ambos os factores correspondem, na generalidade, a serviços exteriores à empresa, através da subcontratação. A geração de valor numa cadeia de *franchising* pode, assim, ser obtida, através da combinação dos recursos internos e externos.

O planeamento financeiro correlaciona-se positivamente com quase todos os atributos de diferenciação, o mesmo acontecendo à area estratégica. Daqui, induz-se que a aposta numa determinada estratégia de expansão, associada aos recursos financeiros que a suportam, pode gerar efeitos positivos a todos os níveis de diferenciação. Cabe ao franchisador focalizar o atributo crítico do seu negócio.

MULHERES

Nas redes de *franchising*, o número de mulheres está correlacionado com as vendas registadas nos estabelecimentos próprios; as mulheres são mais empreendedoras do que os homens no que se refere à abertura de estabelecimentos próprios, quer pela vontade de afirmação na sociedade, quer pelo aumento do rendimento do agregado familiar, ou pelo desgaste profissional anterior.

Nº de Mulheres

Nº de anos na rede	0,558
Vendas estabelecimentos próprios	0,956

Quadro 23

A integração de mulheres nas cadeias de *franchising* veio criar uma imagem mais apelativa do sistema e contribuiu para o radical aumento de cadeias em sectores com os quais está familiarizada. Por outro lado, contribuiu para o crescimento abrupto de vendas ao segmento de mercado feminino.

ESTABELECIMENTOS PRÓPRIOS

A experiência anterior de franchisado e o número de empregados das redes de *franchising* no ano corrente, registam taxas de correlação significativas e positivas relativamente à taxa de crescimento dos estabelecimentos próprios. Isto pode significar que a componente estrutural é decisiva na resposta à expansão da cadeia e, conseqüentemente, é responsável pelo seu sucesso. Num período em que o grau de empregabilidade das empresas vem diminuindo, o aumento da estrutura, via contratação de pessoal, é, manifestamente, um sinal que visa responder às necessidades originadas pela expansão da estrutura.

Taxa de Crescimento de Estabelecimentos Próprios

Nº de empregados 1996	0,510
Formação em planeamento	-0,730
Experiência anterior dos franchisados	0,589

Quadro 24

Por outro lado, a experiência comercial anterior dos franchisados regista uma correlação positiva com a taxa de crescimento dos estabelecimentos próprios. Apesar de estar comprovado que a experiência comercial do franchisado não é um factor que contribua, por si só, para o incremento dos índices de sucesso das cadeias de *franchising*, também é verdade que a sua formação pode ser utilizada em prol da cadeia. De acordo com a literatura consultada sobre esta matéria, alguns autores

sugerem que o próprio franchisador pode adquirir *know-how* aos franchisados, utilizando-o em proveito da cadeia, de preferência através de estabelecimentos próprios.

VENDAS

Quanto às correlações das vendas, registre-se que todas as características de diferenciação ao nível do produto estão relacionadas positivamente com este índice, o mesmo acontecendo à area estratégica.

CORRELAÇÃO DAS VENDAS (estabelecimentos próprios)

Outra estratégia de posicionamento	0,517
Diferenciação por performance	0,501
Diferenciação por fiabilidade	0,988
Diferenciação por <i>design</i>	0,501
Formação em <i>marketing</i>	-0,517
Outras formações	0,967
Recrutamento em feiras	-0,967
Estratégia de novos produtos	0,696
Estratégia de diversificação	0,967
Estratégia de diferenciação	0,536
Outras estratégias	0,967
Outras origens dos franchisados	-0,525

Quadro 25

Se se efectuar a ligação entre a estratégia e a diferenciação em relação ao nível do produto, verifica-se que existe uma correlação muito directa nas vendas dos estabelecimentos próprios.

Analisando a matriz de correlações entre factores de diferenciação e a estratégia, ressaltam as componentes dos atributos produto e serviço.

CORRELAÇÃO ENTRE DIFERENCIAÇÃO E ESTRATÉGIA

Tipo de Diferenciação	Tipo de Estratégia			
	Preço v Concorrência	Expansão	Diversificação	Baixos custos
<i>Performance</i>	0,544			
Estilo	0,555	0,519		
<i>Design</i>	0,690	0,559		
Fiabilidade		0,527		
Profissionalismo dos vendedores		0,575	0,575	
Assistência técnica				-0,663

Quadro 26

Também parece encontrar explicação a correlação negativa existente entre os baixos custos e assistência técnica. Se um negócio de *franchising* é caracterizado pela diferenciação do serviço (*saliente-se que a maioria dos franchisadores indicou esse atributo como preferencial*), a assistência técnica representa um valor adicional num serviço, face aos demais concorrentes. Daí que não exista uma relação com uma estratégia de baixos custos. Também aqui se confirma que a estratégia mais utilizada é a de expansão, correspondendo-lhe correlações positivas ligadas ao produto e ao serviço.

FORMAÇÃO

Ao analisar-se o quadro 27, que estuda as correlações da formação, verifica-se que há uma intensidade especial na área do atendimento a clientes, quando se está perante franchisados cuja origem provém do sector comercial. Este resultado indica que o acultramento a um novo conceito e novas metodologias se verifica com intensidade em franchisados que foram adquirindo vícios comerciais distintos.

CORRELAÇÃO DE FORMAÇÃO

Área de Formação	Origem dos franchisados		
	Comerciantes	Recrutamento em feiras	Outras
Atendimento	0,834		
Marketing		-0,614	-0,627
Cultura empresarial			-0,510
Administrativa			0,542

Quadro 27

V. CORRELAÇÕES SIGNIFICATIVAS COM O ÍNDICE DE SUCESSO

A análise foi dividida em 5 capítulos, designadamente identificação, meio envolvente, negociação, organização e *marketing*.

IDENTIFICAÇÃO

Idade	-0,685
Experiência	-0,917
Início da rede	-0,600
Mulheres 1996	-0,879
Sócios	0,877
Investimento inicial	-0,792

Quadro 28

Verifica-se que os factores que caracterizam a identificação dos franchisadores têm influência e são, em parte, responsáveis pelo Índice de Sucesso. Quanto mais jovens forem os franchisadores, maior é probabilidade de atingir o sucesso. Relativamente ao volume de investimento inicial, à medida que este aumenta, provoca decréscimos no Índice de Sucesso. Este resultado era esperado e óbvio, mas vem alertar para a necessidade da introdução de inovações nos apoios prestados pelo sector financeiro, conjuntamente com o Estado, a projectos de *franchising*.

AMBIENTE

• Factores externos

Taxa de juro	-0,604
Inflação	0,662
Taxa de IVA	0,630
Taxa de IRC	0,783
Subsídios	-0,703

Quadro 29

Quanto ao meio envolvente, em particular no que se refere aos factores externos, é curioso constatar que os inquiridos responderam que as taxas de juros e subsídios constituíam os factores que mais influenciavam o comportamento da rede. Embora, no geral, o ambiente externo tenha um peso escasso face ao sucesso de uma rede de *franchising*, a verdade é que existe uma correlação negativa entre o Índice de Sucesso e os parâmetros citados. Se se compreende que o sucesso aumenta à medida que a taxa de juro baixa, nomeadamente através da facilitação no reembolso de empréstimos bancários, o mesmo já não acontece relativamente aos subsídios. Estes, parecem contribuir para a degradação do sistema: a única explicação que me ocorre resulta da possível má utilização dos fundos recebidos.

• Factores internos

Produto	0,927
Distribuição	0,924
Força de vendas	0,680
Capacidade financeira	-0,562
Recursos humanos	0,798
Planeamento e controlo	0,983

Quadro 30

Já quando aos factores internos exista uma correlação positiva em quase todos os índices, com especial incidência para o planeamento e controlo, o produto e a distribuição.

O produto, porque está por detrás do conceito inovador; distribuição porque é a essência do próprio negócio de *franchising* na sua expansão; o controlo dos franchisados pela importância que tem na organização da rede e pelo facto de que todos os inquiridos terem respondido que planeavam o seu negócio.

A capacidade financeira tem uma correlação negativa, embora significativa, o que pode explicar o que foi sustentado na dissertação deste trabalho: muitas vezes as empresas franchisadoras crescem sem o suporte financeiro adequado.

NEGOCIAÇÃO

Razões de adesão

Lucros + fáceis	0,695
Influência de conhecidos	-0,925

Quadro 31

• Manutenção

Solução de futuro	-0,552
-------------------	--------

Quadro 32

Embora os inquiridos tenham referido que a obtenção de lucros fáceis era a razão que menos explicava o motivo de entrada na rede, o facto é que se está perante o único índice de correlação positiva e significativa com o sucesso. De facto, qualquer gestor que queira aderir a um negócio de *franchising*, no qual lhe cabe gerir um determinado

estabelecimento, tem como um dos principais objectivos obter resultados positivos, independentemente da sua aplicação futura. Sem isso, seria difícil explicar a razão de entrada. Por outro lado, recrutar franchisados por via da influência de pessoas conhecidas parece significar que esta solução não constitui uma das formas mais razoáveis para que o negócio prospere: pelo contrário, é-lhe prejudicial. Foi referido neste estudo que o processo de selecção e recrutamento é, com grande probabilidade, um factor crítico na criação de uma cadeia eficaz. O recrutamento em exposições/feiras é o mais aconselhável.

ORGANIZAÇÃO

Neste capítulo encontram-se correlações significativas, sobretudo na área da formação; digamos que a cultura empresarial, que não conhece nenhuma correlação positiva com a origem dos franchisados, contribui fortemente para o Índice de Sucesso.

- Áreas de formação

Cultura Empresarial	0,925
Proc. Administrativos	-0,646

Quadro 33

Significa isto que a rede tem muitas probabilidades de ser bem sucedida, através de uma intensa formação no conceito e na imagem da própria rede? Parece evidente. O que se escreveu sobre a importância da comunicação e identidade institucional, bem como sobre a comunicação interna, responde, em absoluto àquela questão. Por outro lado, a correlação negativa respeitante à formação em procedimentos administrativos também se justifica. O *franchising* tem uma dinâmica comercial própria que deve ser convenientemente aproveitada: os inquiridos, quando entrevistados, revelaram pouca apetência para a gestão da área administrativa e financeira. Terá também influência, o

facto dos franchisadores não estarem preocupados em ter bons executantes, ao nível burocrático, mas sim ao nível da compreensão do que é o conceito da rede e da capacidade em maximizar as operações comerciais que lhe estão inerentes.

MARKETING

Investimento publicitário	0,589
Investimento em imprensa	-0,602
Investimento em mailing	0,513
Preços vs concorrência	0,811

Quadro 34

Aqui existe uma correlação negativa e que tem a haver com o investimento publicitário na imprensa. Continua-se a verificar, com bastante insistência, que os franchisadores apostam na imprensa por ser um meio de informação menos dispendioso, dirigindo-se sobretudo a publicações da especialidade, bem como jornais e revistas de tiragem nacional. Não é claro o resultado desta correlação. A estratégia de preço face à concorrência regista uma correlação positiva e bastante significativa, já que o *franchising* é conhecido pelo conceito único que está inerente a cada rede, que é diferenciado e gerador de valor acrescentado face ao mercado. Por sua vez, os consumidores, mais informados e atentos, traçam o perfil dos concorrentes com relativa facilidade, pelo que é natural que o factor preço seja sinónimo de vantagem competitiva. Em cadeias de *franchising* de produtos quase homogéneos (hamburguers, pizzas, livros personalizados, etc...) o preço desempenha um papel fundamental na atractividade do mercado.

VI. ANÁLISE SECTORIAL

Conforme já foi referido, colaboraram neste trabalho empresas representativas de vários sectores de actividade, que foram agrupadas da seguinte forma: Alimentar, Têxtil (Vestuário), Cosmética, Serviços e Outros.

Seguidamente, faz-se uma apresentação muito sumária sobre alguns dados relevantes de cada um destes sectores.

Da amostra de franchisadores que colaboraram neste estudo, verifica-se que 100% das pessoas responsáveis pela gestão da área têxtil são mulheres, acontecendo o inverso no sector dos serviços. Note-se que, sobretudo no sector têxtil, está a ganhar alguma relevância o segmento de roupa infantil e criança.

CARACTERIZAÇÃO

No que diz respeito a idade é curioso verificar que 100% dos franchisadores do sector da cosmética têm entre 30 e 39 anos.

	IDADE				
	Alimentar	Têxtil	Sectores		
Cosmética			Serviços	Outros	
< 30	X	X			
de 30 a 39			X	X	X
de 40 a 49	X	X			
> 50		X			

Quadro 35

O sector alimentar é aquele que tem mais representação (40%) ao nível dos franchisadores com idades inferiores a 30 anos.

No tocante às habilitações académicas, cerca de 75% dos franchisadores do sector alimentar são licenciados e 15% têm pós-graduações, podendo explicar-se que neste sector existe uma tendência para a captação de jovens com grau académico. Por exemplo, também é curioso verificar que no sector têxtil, 100% dos franchisadores são licenciados; os sectores com menos habilitações são a cosmética e o sector "outros". Já nos serviços, 50% dos franchisadores são pós-graduados.

No que se refere ao início da rede, e mesmo das próprias empresas, é o sector de serviços que lidera o grupo de empresas que começaram a sua actividade há menos de 3 anos.

Anos	INÍCIO DA EMPRESA				
	Sectores				
	Alimentar	Têxtil	Cosmética	Serviços	Outros
< 3		X	X	X	
de 3 a 5	X	X	X	X	X
de 6 a 9		X			
> 10		X	X		

Quadro 36

O caso inverso verifica-se no caso alimentar e têxtil: 80% dos franchisadores do sector alimentar iniciaram o seu negócio há mais de 3 anos e no sector têxtil acontece o mesmo em 66% dos casos.

Anos	INÍCIO DA REDE				
	Sectores				
	Alimentar	Têxtil	Cosmética	Serviços	Outros
< 3		X	X	X	
de 3 a 5	X	X			X
de 6 a 9		X			
> 10			X		

Quadro 37

RECRUTAMENTO E SELECÇÃO

A maior parte dos sectores demora entre 2 a 3 meses para levar a cabo o seu processo de recrutamento e selecção de franchisados, à excepção do sector dos serviços que demora, em média, mais de 3 meses. Isto pode explicar-se pelo nível da curva da experiência adquirida pelos sectores alimentar e têxtil. O sector de serviços diferencia-se única e exclusivamente pelas pessoas, que constituem o factor mais crítico de sucesso da rede, pelo que é natural que o processo de selecção seja mais longo.

SELECÇÃO E RECRUTAMENTO					
Meses	Sectores				
	Alimentar	Têxtil	Cosmética	Serviços	Outros
< 1 mês		X			
de 2 a 3 meses	X		X		X
de 3 a 6 meses		X		X	
> 6 meses					

Quadro 38

EVOLUÇÃO DA VENDAS

O Índice de Sucesso ao nível da dinâmica comercial, sobretudo ao nível das expectativas dos resultados face às expectativas iniciais, diz que os sectores cosmética e “outros” foram os dois únicos casos em que se registaram evoluções aquém das expectativas geradas; embora sem ter testado qualquer correlação, foi precisamente nestes 2 sectores que se registaram os graus académicos mais baixos. Provavelmente, pela experiência no mercado, o sector alimentar revela que, em 60% dos casos, as vendas corresponderam ao previsto e apenas 40% registaram melhores resultados. Quanto ao sector têxtil e ao sector de serviços verifica-se que, no primeiro caso, 50% dos inquiridos indicam que o seu negócio registou resultados acima das expectativas e no sector de serviços, 100% revelam que os resultados, ou foram um pouco melhor do

que o previsto ou estiveram muito além do imaginado. Estamos, pois, em presença de sectores que estão em crescimento e que vão atingir um estatuto de maturidade no futuro. O sector alimentar e cosmético parecem estar num processo de crescimento lento, ou seja, numa fase de maturidade avançada.

EVOLUÇÃO DAS VENDAS					
Resultados	Sectores				
	Alimentar	Têxtil	Cosmética	Serviços	Outros
Acima das expectativas		X	X	X	X
Pouco melhor que o previsto			X	X	X
Correspondente ao previsto	X	X			X
Aquém das expectativas			X		X

Quadro 39

VII. CONCLUSÕES

- O verdadeiro sistema de *franchising*, barato e atractivo, cada vez se torna mais raro. Os *fees* normalmente excedem os 3.000 contos e o investimento inicial excede os 15.000 contos, o que coloca os sistemas de *franchising* fora daquele paraíso, frequentemente anunciado em revistas e jornais de todo o mundo.

- A estrutura dos franchisadores, a actuar em Portugal, pode resumir-se ao seguinte:

Representam diferentes áreas de actividade, a maior parte delas ligadas ao consumo imediato; o mercado é constituído por jovens com habilitações superiores, que iniciaram o seu negócio há menos de 5 anos; muitos mais começaram a actividade de franchising há menos tempo e o número de mulheres franchisadoras não excede os 30%.

- As redes de *franchising* a actuar em Portugal têm uma dimensão reduzida e crescem preferencialmente através de estabelecimentos próprios. Os franchisados surgem, na maioria dos casos, numa fase posterior, correspondente à entrada na fase de maturidade da rede. Este facto acontece pela necessidade de exploração de áreas até então intocáveis ou com base numa estratégia de crescimento para obtenção de quota de mercado e lucros.

- Os franchisadores dedicam a maioria do seu tempo às áreas estratégica e marketing, ou seja à componente comercial da rede de *franchising*. Podemos concluir que a componente “estrutura” de uma rede de *franchising* deve ser trabalhada e melhorada constantemente (eficiência), mas o que impulsiona a rede é a “dinâmica comercial” que lhe está associada (eficácia).
- A experiência anterior de franchisado está relacionada com o crescimento dos estabelecimentos próprios. Isto pode significar que a componente estrutural é decisiva na resposta à expansão da cadeia e, conseqüentemente, é responsável pelo seu sucesso. Por outro lado, a experiência comercial anterior dos franchisados contribui para a taxa de crescimento dos estabelecimentos próprios, por via da formação obtida.
- O *master-franchising* é o método preferido pelo franchisadores estrangeiros a actuar em Portugal, pelas particularidades do mercado; no entanto, este raciocínio não é extensivo aos franchisadores espanhóis, que não vêem utilidade nesta figura, por duas razões: não existe o problema de aculturação ao mercado português e este é uma “extensão” do seu território.. Os acordos com subfranchisadores ou de representatividade de área são os mais usados pelos franchisadores que querem crescer rapidamente, criando uma rede regional e penetrando no mercado nacional;
- O ciclo da vida do *Franchising* determina diferentes factores críticos de sucesso, em função do momento em que o negócio se encontra. Na fase de Experimentação, que deve decorrer com base nas contas de exploração previsional, com a finalidade de clarificar a rentabilidade económica do local a franchisar, destacam-se a

organização e a capacidade de previsão como elementos cruciais. No Lançamento, o investimento em comunicação e a procura de franchisados é primordial, sendo factores críticos de sucesso, os domínios do **recrutamento e formação**. É importante fixar a velocidade do crescimento e desenvolvimento da cadeia e, sobretudo, formar os franchisados. A fase de Expansão atravessa o período de reacção às ofensivas dos concorrentes, o melhoramento da **animação da rede** e a **velocidade de desenvolvimento** - que deve ser superior àquela que foi atingida na fase de. A **capacidade de gestão** que garante um desenvolvimento sustentado do crescimento, através da criação de sinergias entre o franchisador e franchisados, constitui uma área crítica do negócio. A etapa da **Inovação** corresponde à fase do ciclo de vida onde se apela à originalidade, com o objectivo de prolongar a longevidade do projecto. O reforço da competitividade é dado pelo **esforço de marketing**.

- Enquanto fenómeno de diferenciação, o Franchising é bem sucedido quando se dá ênfase ao atributo Pessoal, nomeadamente na competência, cortesia e credibilidade dos seus representantes. Na Formação, verifica-se que há uma intensidade especial na área do atendimento a clientes, quando se está perante franchisados cuja origem provém do sector comercial.
- Os sectores alimentar e têxtil são aqueles onde se registam os maiores avanços na descoberta de fenómenos diferenciadores. O sector dos serviços, por definição, é aquele que maior grau de diferenciação apresenta ao mercado: está numa fase de crescimento, quer em volume quer em áreas de representação.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO

FACTORES DE SUCESSO/INSUCESSO NUMA REDE DE *FRANCHISING*

INTRODUÇÃO

Este inquérito é facultativo e destina-se exclusivamente ao Universo dos Master-Franchises a actuar em Portugal. O seu preenchimento deverá ser efectuado pelo Director Geral ou Director de Marketing da empresa Master-Franchisor.

OBJECTIVOS

O principal objectivo deste trabalho consiste em dar a conhecer em profundidade o perfil do *Master-Franchisor* a actuar em Portugal e as perspectivas de evolução de negócio nos anos vindouros. O correcto preenchimento do seguinte inquérito contribuirá, decisivamente, para a determinação dos Factores Críticos de Sucesso das redes de *Franchising*, analisadas global e sectorialmente.

Este documento constituirá uma peça importante para o conhecimento de uma rede de *Franchising* em Portugal e a sua análise será objecto de uma dissertação de Mestrado em Gestão.

Será distribuído um exemplar do trabalho final a todos os inquiridos.

OBSERVAÇÕES

Antes de proceder ao preenchimento do inquérito anexo aproveite para lhe agradecer a sua preciosa colaboração.

Qualquer dúvida ou esclarecimento será solucionado pelo coordenador do trabalho, Dr. Pedro Celeste, através do seguinte contacto:

Taguspark

Núcleo Central, 334

Tel. (01) 421.55.77 Fax. (01) 421.55.50

O inquérito preenchido deverá ser remetido para o coordenador do trabalho até ao dia 15 de Julho de 1996.

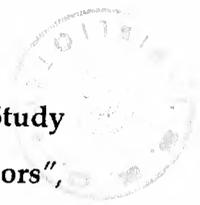
INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

1. Assinale com uma cruz o(s) quadrados correspondentes à(s) resposta(s) que seleccionou.
2. Escreva nos espaços disponíveis a informação pedida.
3. Quando se trate de perguntas que sugiram comparações ou estejam inseridas numa escala de valores, siga as instruções indicadas após a pergunta.

BIBLIOGRAFIA

ARTIGOS

- -Combs, James G., Catrogiovanni, Gary J., 1994 -“ **Franchisor Strategy: a Proposed Model and Empirical Test of Franchise Versus Company Ownership**” - *Journal of Small Bussiness Management*.
- -Dwyer's ,Don,1993,“ **Increase Your Earning Potencial** “*Revista “Sucess “*
- -Dwyer, Janice M., 1995“ **Franchisees Save, Franchisors Shine with Spnsored Insurance Programs**”, *Franchising World*.
- -Ernest, Paula,1995 “ **Cover Story-High Tech, Low Maintenance**”,*Franchising World*.
- -Forward, Jim.,; Fulop, Christina.,1993 “ **Elements Of Franchise: The Experiences of Established Firms**”,*The Service Industries Journal*.
- Gonçalves, Vítor F.C.e Duarte, Maria Margarida M.C., 1994 - “**Some Aspects of Franchising in Portugal - An Exploratory Study**” - *International Journal of Retail & Distribution Management*
- -Gonzalez,Ellice B., Ph.D.,1995 “**Supporting Master, Area & Multi Units Franchisees**” *Franchising World*,
- -Hayes, John P., Ph.D. 1995,“**Multi-Concept Franchising Sharpens Competitive Edge**”,*Franchising World*
- - Hing,Nerilee.,1995 “**Franchise Satisfaction: Contributors and Consequences**” *Journal of Small Bussiness Management*.
- -Huszag, Frederic W e Sandra M., McIntire, Faye, 1992 -“**Internacional Franchising in the Context of Competitive Strategy and Theory of the Firm**”*Internacional Franchising*
- -Jones, Buck, ,1993“ **Don't Lose Your Shirt**”, *Progressive Grocer*.



- -Kedia, Ben L.; Ackerman, David J.; Bush, Donna E.; Justis Robert T.,1994 -" **Study Note- Determinants of Internacionalization of Operations by US Franchisors**", *Internacional Marketing Review*.
- -Laurie, Crystal A,1995,"**Multiplying Your Success**", *Franchising World*,
- -Licking, Stephen,1995" **Ever Shake Hands With a Television?**"*The Bienheim Group - IFA Insider*
- -Matusky, Greg, 1992 "**Only The Fittest Survive- Behind The Subfranchising Boom**", *Franchising Retail*.
- -Matusky, Greg, 1992 "**Should You Be First ? - The Risks Are Higher, But the Payoffs Can Be Huge**" *Revista " Success"*
- - Oseland , Bruce J.,1995 "**Managing Brand Identity**",*Franchising World*.
- - Rathbun Scott, Nancy., 1995 "**Franchisors Offers Creative Financing Options**"- *Franchise World*.
- -Sherman, Andrew,1992 "**The Long Arm Of Franchising**" - *Small Bussiness Report*
- -Steinberg, Carol,1995 -"**Turnarounds**"- **They Crashed, Burned - and Now They Thrive** -*Franchising Expansion,Revista " Success"*
- -Whittemore ,Meg., 1995 "**New Directions in Franchise**" *Nation's Bussiness*,
- -Whittemore ,Meg., 1994 -"**Less A Parent, More a Partner**" - *Nation's Bussiness*.
- -Whittemore, Meg,1992"**Is There a Franchise in Your Future?**", *Nation's Bussiness*.
- -Whittemore, Meg.,1994 "**Succeeding With Multiple Locations**" *Nation's Bussiness*.
- -Whittemore, Meg.,1994 "**Second Generation**",*Nation's Bussiness*.

LIVROS E MONOGRAFIAS

- -Anderson, Ala H., Woodcock Peter, 1996, " **Effective Entrepreneurship- a skills and activity- based approach**" - Blackweell Bussiness.
- -Barata Simões , M.,1991, " **Franchising ,Franquia ,Inovação e Crescimento**" Texto Editora,Lda,
- -Barreto,António 1996 **A Situação Social de Portugal, 1960-1995**" Universidade de Lisboa.
- -Duarte, Maria Margarida de Melo Coelho,1991" **O Franchising Em Portugal- As Perspectivas de Internacionalização** - Universidade Técnica de Lisboa
- -Golzen, Godfrey,.1993" **Taking Up a Franchise** "Kogan, Page,
- -Hermel, Laurent.,; Romagni. Patrick "**Franchise de Service**
- -Machuret, Jean Jacques., Deloch, Dominique., d'Amart,Jacques Charlot.,1996" **Comerciator - Teorias e Práticas da via de Qualidade nos Sistemas de Vendas**"- Publicações D.Quixote
- -Mendelsohn, Martin "**Techniques For Internacional Expansion**". franchising I n Europe
- -Percy, Robert L. 1994"**The 50 Best Low Invetments, High- Profits Franchise**"Prentice Hall
- -Ruiz, Nuno, 1978" "**O Franchising- Introdução à Franquia Internacional**-Faculdade de Direito de Lisboa .



REVISTAS

- -*Barbadilho Associados, 1996 "Guias de Franquicias de Espanha"*
- -*Executive Diggest, 1996"*
- - *Entrepreneur Internacional, 1996*
- "*Franchising- Directório de Oportunidades" -Instituto de Franchising, 1996*
- -*Guias Prácticos do Franchising " Revista Trimestral sobre Franchising, Editora Globo 1995*
- -*"Sucess", 1995*
- - *"Sucess", 1996*
- -*Teixeira ,Sónia G., 1996 " Franchising -Uma Filosofia de Negócio," Revista Marketeer*
- -*The Entrepreneur's Magazine, 1996 The Edge*