

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

ADAPTAÇÃO DO MODELO DE
FRANCHISING, NO SETOR ÓTICO,
EM TEMPO DE CRISE: O CASO
OPTICALIA

Filipa Fernandes

Lisboa, dezembro de 2016

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

ADAPTAÇÃO DO MODELO DE
FRANCHISING, NO SETOR ÓTICO,
EM TEMPO DE CRISE: O CASO
OPTICALIA

Filipa Anacleto Fernandes

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão e dos Negócios, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Maria do Rosário Justino com grau de Doutora na área científica de Ciências Económicas e Empresariais e Diretora do curso de Mestrado de Controlo de Gestão e dos Negócios.

Constituição do Júri:

Presidente – Prof. Especialista (Mestre) Fernando de Carvalho

Arguente – Prof^a. Doutora Sandra Cristina Ribeiro

Vogal – Prof^a. Doutora Maria do Rosário Justino

Lisboa, dezembro de 2016

Agradecimentos

A realização da presente dissertação vem marcar o fim de mais um ciclo universitário e, como tal, não podia perder a oportunidade de mencionar todos aqueles que, nas mais diversas formas, contribuíram para o meu percurso até aqui. Começo por agradecer às minhas colegas e amigas, por todo o apoio e ânimo que sempre demonstraram.

Um obrigada à minha orientadora, a Professora Doutora Maria do Rosário Justino, pelo profissionalismo e disponibilidade demonstrada na orientação e ajuda na elaboração deste projeto.

Expresso a minha sincera gratidão à Opticalia e a toda a equipa, por me conceder a oportunidade de concretizar este projeto.

Por fim, mas não menos especial, à minha mãe por acreditar em mim e me lembrar todos os dias que “O verdadeiro valor das coisas é o esforço e o problema de as adquirir” (Adam Smith).

A todos, um muito obrigada!

Resumo e palavras-chave

Face à atual conjuntura económica e a outros elementos cruciais, como a concorrência, só uma minoria das empresas portuguesas consegue uma rede de grande dimensão. Neste contexto, a Opticalia é um caso paradigmático da vontade de empreender e progredir, equaciona abrir horizontes e desenvolver novas parcerias, com um modelo pioneiro e inovador para cativar óticas estagnadas e para criação de novos negócios. Este modelo veio agitar um mercado maduro com grandes grupos há várias décadas implementados no país.

Deste modo, esta dissertação debruçar-se-á perante a “Adaptação do modelo de *franchising*, no setor ótico, em tempo de crise” em que se utiliza o exemplo do grupo Opticalia e das empresas suas associadas enquanto motor de expansão do setor ótico em Portugal.

O projeto desenvolvido assenta em duas partes: revisão da literatura e análise de informação. A revisão da literatura permitiu essencialmente explicar o conceito de *franchising*, as suas componentes básicas, vantagens, desvantagens, precedentes e efeitos inerentes, quer do ponto de vista do franchisador, quer do francheado. Após a revisão da literatura foi realizada uma análise da situação atual da organização e do mercado ótico. Posteriormente, com base no referencial teórico e no enquadramento geral da empresa e do setor, refletiu-se sobre a decisão de óticas independentes integrarem este grupo de modo a impulsionarem os seus resultados e o seu sucesso.

No final, conclui-se que este modelo de *franchising* é algo único e diferenciador, podendo ser um modelo a seguir por outros setores enquanto ferramenta de expansão, criação de novos postos de trabalho e até mesmo para o crescimento da economia nacional, dado que promove o desenvolvimento das organizações através de uma área de partilha de investimento como a Comunicação e o Marketing.

Palavras-chave

Franchising, Desafios do Mercado, Expansão, Mercado ótico, Opticalia.

Abstract

Given the current economic situation and other crucial elements, such as competition, only a minority of the Portuguese companies achieves a large network. In this context, Opticalia is a paradigmatic case of the will to undertake and progress, while searching new ways and developing new partnerships, with a pioneering and innovative model to attract stagnated optics and to create new business. This model came to shake a mature market with large groups implemented in the country for decades.

Thus, this work will focus on the "Adaptation of the franchising model in the optical sector in times of crisis" using the example of Opticalia group and its associated companies as the expansion engine of the optical industry in Portugal.

The project is based on two parts: literature review and information analysis. The literature review allowed essentially to explain the concept of franchising, its basic components, advantages, disadvantages, backgrounds and inherent effects of either the franchisor's point of view, whether the franchisee's. After the literature review it was held an analysis of the current situation of the organization and of the optical market. Afterwards, already with the theoretical framework and the company and the sector general overview, was done a reflexion about the decision of independent optics to integrate this group in order to boost their results and success.

Finally, it is concluded that this model of franchising is pioneering and distinctive, being an example for other sectors as an expanding tool, for creating new jobs and even contributing for the growth of the national economy, since it promotes the development of organizations through a sharing area of investment as Communication and Marketing.

Keywords

Franchising, Market Challenges, Expansion, Optical Market, Opticalia.

Índice

Índice de Figuras	ix
Índice de Gráficos.....	x
Índice de Quadros	xi
1. Introdução	1
1.1. Objetivos do estudo	3
1.2. Abordagem metodológica do estudo	4
1.3. Estrutura da dissertação	6
2. Revisão da literatura.....	7
2.1. <i>Franchising</i>	7
2.1.1. Evolução histórica	7
2.1.2. Breve nota sobre <i>franchising</i> no mercado português	8
2.1.3. Conceito.....	11
2.1.4. Relação entre <i>franchising</i> e empreendedorismo.....	13
2.1.5. Elementos-chave.....	14
2.1.6. Tipos de <i>franchising</i>	18
2.1.7. Vantagens e desvantagens	22
2.2. Relação franchisador-franchisado	23
2.3. Elementos contextuais do <i>franchising</i>	25
2.3.1. Precedentes do <i>franchising</i>	26
2.3.2. Efeitos do <i>franchising</i>	31
2.4. “Adaptação do modelo de <i>franchising</i> ”	34
2.4.1. Conceito.....	34
2.4.2. Elementos-chave.....	34
2.4.3. Vantagens e Desvantagens	39
3. Quadro conceptual	41

4.	Análise da informação: O Caso Opticalia	42
4.1.	Os óculos	42
4.2.	Mercado ótico	43
4.2.1.	A nível mundial	43
4.2.2.	A nível nacional.....	45
4.3.	Enquadramento geral da empresa.....	48
4.3.1.	Origem e evolução da Opticalia	48
4.3.2.	Marca	51
4.3.3.	<i>Marketing</i> e Comunicação.....	52
4.3.4.	Produto	63
4.3.5.	Recursos Humanos	67
4.3.6.	Fornecedores.....	68
4.3.7.	Sistema de Associados	69
4.3.8.	Cliente.....	70
4.3.9.	Indicadores Económicos.....	71
4.4.	Análise dos associados da Opticalia em Portugal	73
4.4.1.	Empresa criada no grupo Opticalia – Heliana Silva, Lda.....	73
4.4.2.	Empresa existente e independente que integra a Opticalia – Litoral Óticas, Lda	77
4.4.3.	Empresa que passa de Multiópticas a Opticalia – Esonor, Lda e Olhar Longo, Lda	80
5.	Conclusões, Limitações e Sugestões para Futuras Investigações	86
5.1.	Conclusões.....	86
5.2.	Limitações do estudo	88
5.3.	Sugestões para futuras investigações.....	88
	Referências Bibliográficas.....	90
	Apêndices	96

Apêndice 1. Cliente Mistério.....	97
Apêndice 2. Moderadores da relação precedentes- <i>franchising</i>	98
Apêndice 3. Moderadores da relação efeitos- <i>franchising</i>	99
Apêndice 4. Distribuição das importações de produtos óticos por país de origem, 2013-2014.	101
Apêndice 5. Investimento Publicitário, 1º Trimestre 2012	103
Apêndice 5. Investimento Publicitário, 1º Trimestre 2013	104
Apêndice 5. Investimento Publicitário, 1º Trimestre 2014	105
Apêndice 5. Investimento Publicitário, 1º Trimestre 2015	106
Apêndice 5. Investimento Publicitário, 1º Trimestre 2016	107
Apêndice 6. Indicadores de estrutura e rentabilidade (financeira e económica) (baseado nas demonstrações financeiras de 2015)	108
Apêndice 7. Guia das entrevistas realizadas aos associados da Opticalia – 27 de Junho de 2016	110
Anexos.....	112
Anexo 1. Organograma geral da Opticalia	113

Índice de Figuras

Figura 2.1. Principais responsabilidades do franchisador	15
Figura 2.2. Principais responsabilidades do franchisado.....	17
Figura 4.1. Edward Scarlett, aro em aço, Inglaterra, c. 1730	43
Figura 4.2. Evolução da Opticalia	50
Figura 4.3. Logotipo Opticalia	53
Figura 4.4. Logotipo do associado Bruman.....	54
Figura 4.5. Processo de uma campanha.....	55
Figura 4.6. Campanhas gerais efetuadas em 2015	56
Figura 4.7. Campanhas TV - Ricky Martin e António Banderas	57
Figura 4.8. Campanha Internet e Revistas	57
Figura 4.9. <i>Outdoors</i>	57
Figura 4.10. Pack gratuito e Caderno trabalho	58
Figura 4.11. <i>Flyer</i> e Vale de campanhas locais	59
Figura 4.12. Reação da Concorrência.....	61
Figura 4.13. <i>Main Sponsor XXI Gala Globos de Ouro</i>	62
Figura 4.14. Marcas exclusivas Opticalia.....	64
Figura 4.15. Organograma da Opticalia Portugal.....	67
Figura 4.16. Fornecedores preferenciais.....	69
Figura 4.17. Modelo de relacionamento	70
Figura 4.18. Lojas das Sociedades Esonor, Lda e Olhar Longo, Lda	83

Índice de Gráficos

Gráfico 2.1. Evolução do número de franchisadores em Portugal entre 2004 e 2014	9
Gráfico 2.2. Evolução do número de unidades franchisadas em Portugal entre 2004 e 2014	9
Gráfico 2.3. Escalão de Investimento	10
Gráfico 4.1. Faturação e número de estabelecimentos de ótica (2014) dos principais grupos multinacionais	45
Gráfico 4.2. Evolução do mercado, 1999-2014	46
Gráfico 4.3. Quota de mercado dos principais grupos óticos (2014)	47
Gráfico 4.4. Evolução das importações de produtos óticos por tipo de produto, 2014 (percentagem)	48
Gráfico 4.5. Investimento Publicitário, 1º Trimestre 2012-2016	60

Índice de Quadros

Quadro 2.1. Componentes básicas do <i>franchising</i>	12
Quadro 2.2. Caracterização do <i>franchising</i> de acordo com o critério de atividade.....	21
Quadro 2.3. Vantagens e desvantagens do <i>franchising</i> na perspetiva do franchisador..	22
Quadro 2.4. Vantagens e desvantagens do <i>franchising</i> na perspetiva do franchisado ...	23
Quadro 2.5. Quotas de publicidade e outros serviços.....	37
Quadro 2.6. Quotas de integração	37
Quadro 2.7. Exclusividade Territorial	38
Quadro 2.8. Vantagens e desvantagens da “adaptação do modelo de <i>franchising</i> ”	40
Quadro 4.1. Evolução do número de óticas em alguns dos principais países europeus, 2009-2012.....	44
Quadro 4.2. Evolução das importações de produtos óticos por tipo de produto, 2011-2014 (milhões de euros)	48
Quadro 4.3. Indicadores Sociedade Heliana Silva, Lda	76
Quadro 4.4. Indicadores Sociedade Litoral Óticas, Lda.....	79
Quadro 4.5. Indicadores Sociedade Esonor, Lda.....	84
Quadro 4.6. Indicadores Sociedade Olhar Longo, Lda	84

1. Introdução

No mundo globalizado e competitivo de hoje, em que as empresas disputam clientes e espaço no mercado, é crucial que estas reflitam sobre o futuro e encontrem novos caminhos por onde seguir de modo a distinguirem-se das demais.

É igualmente habitual dizer-se que as crises não devem ser encaradas como um fator de bloqueio, mas antes como um momento para refletir. No entanto, por si só, a crise constitui uma oportunidade de mudança. Por isso lhe chamamos “crise”. No momento de viragem não deverão existir desistências ou fugas, mas sim o andar para a frente, avançar, adaptando-se. Citando Darwin, “não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o que melhor se adapta às mudanças.”

É neste contexto que surge o interesse de analisar o modelo de *franchising* como alternativa ou ferramenta anti crise. O *franchising* é um acordo comercial que permite a uma organização (franchisado) vender ou distribuir bens e/ou serviços sob processos já desenvolvidos por uma marca (franchisor) que, por seu turno, impõe àquele o pagamento de taxas diretas e/ou indiretas (Internacional Franchise Association, 2012; European Franchise Federation, 2008; Código Deontológico Europeu de *Franchising*, 1991).

Os dados revelam que o recurso ao *franchising* aumentou substancialmente nos últimos anos, dado que este é um sistema de distribuição que permite uma rápida difusão da marca, da imagem, dos produtos e da cultura da organização sem que o franchisor efetue investimentos avultados (IIF, 2015). Desta forma, as empresas conseguem, a longo prazo, assegurar as suas vantagens competitivas, o que faz com que muitos sectores ao nível do retalho se sintam atraídos e se desenvolvam recorrendo ao modelo de *franchising*.

O setor ótico é um deles. Em Portugal este setor gera cerca de 400 milhões de euros em volume de negócios, caracteriza-se pela constante entrada e saída de empresas entre grupos, umas completamente independentes e outras integradas em grupos com maior influência no mercado, sendo no geral todas bastante importantes para o seu laborar pleno. Nestes últimos anos este mercado tem vindo a sofrer alterações, fomentadas pela entrada de novos *players* (Opticalia e Wells Ótica).

Nesta dissertação será desenvolvido pormenorizadamente o conceito de *franchising* enquanto ferramenta que determina o sucesso das óticas independentes, associadas a

grupos que as utilizam e de que forma estas influenciam os resultados das próprias empresas.

Dentro deste setor, a Opticalia, rede de lojas de ótica associadas, é um exemplo paradigmático da vontade de empreender e progredir. Tudo começou em Madrid, quando José Luís Carceller decidiu fazer uso do seu *know-how*, e criou o grupo Opticalia em Espanha. Inicialmente a Opticalia só vendia óculos em Espanha, passados cinco anos expandiu-se para o nosso país e atualmente já opera também na Colômbia. Para além do comércio de óculos graduados e de sol com um novo conceito de “moda a bom preço”, esta também detém a patente de venda de óculos da marca Mango por todo o mundo.

No âmbito do estudo foi possível constatar que a Opticalia pretende afirmar-se como uma empresa dinâmica e ascendente. Vale a pena salientar um facto incontornável: ao concluir o projeto que sustenta esta dissertação, a empresa concretizou mais um dos objetivos incluídos no seu plano de desenvolvimento estratégico no que concerne à expansão do número de lojas. Aumentou significativamente o espaço e a consistência no mercado ótico.

Perante o ambiente volátil e competitivo do sector empresarial muitas organizações confrontam-se com a necessidade de expandir a sua rede, visando assegurar uma posição sustentável no mercado. É isto que a Opticalia pretende fazer. Para isso, equaciona avançar a curto prazo para outras formas de parceria.

A atividade da empresa em Portugal iniciou-se com cinco colaboradores, dois deles vindos do mais antigo grupo de ótica em Portugal, a Multiópticas. Hoje, conta com oito colaboradores, presentes no escritório em Lisboa e 180 nos escritórios em Madrid, distribuídos pelas diversas áreas de Marketing e Comunicação, Financeira, Produto e Logística. Efetivamente, a Opticalia é uma empresa de média dimensão, como tantas outras em Portugal, com uma história de muita resiliência e trabalho para vencer os obstáculos. Nestes três anos de existência em Portugal e oito anos em Espanha cresceu de forma rápida e orgânica, sem recorrer a aquisições, fusões ou alianças estratégicas. O seu negócio prende-se, essencialmente na venda, efetuada aos seus associados, de óculos de sol e graduados de marcas exclusivas, como Mango, Pepe Jeans, Custo Barcelona, com inúmeros modelos desenhados e coleções anuais e de diversos produtos complementares disponíveis.

O seu circuito de distribuição é de nível um (Lindon, *et al.* 2011), pois, exceto a produção de óculos, a Opticalia controla toda a sua cadeia de valor. Importa referir que a procura

de maiores racionalidades económicas e poder de controlo conduziram a dois novos circuitos de distribuição: os sistemas verticais e horizontais de marketing (Lindon, et al. 2011). É no sistema vertical que o *franchising* se insere e é na adaptação deste modelo que recai este estudo.

1.1. Objetivos do estudo

Tendo em conta o exposto acima, e pelas razões já enunciadas, o presente estudo assenta na expansão do grupo Opticalia através das óticas associadas, num contexto de adaptação ao *franchising* e tem como objetivo principal analisar a viabilidade deste modelo. Assim, algumas questões se levantam: a atual estrutura da Opticalia viabiliza a expansão segundo uma adaptação ao modelo de *franchising*? Este modelo é benéfico para os associados e pode ser melhorado? “Abrir mais lojas” em cadeia poderá banalizar a marca? Por outro lado, a expansão através do “modelo de *franchising*” obriga as organizações a serem mais ambiciosas e a saberem trabalhar em equipa. Estará a Opticalia à altura deste desafio? Será um parceiro sempre disponível?

Portanto, através desta pesquisa pretende-se descobrir se é vantajoso para as óticas portuguesas associarem-se a um grupo como a Opticalia, de modo a catapultarem os seus negócios. Em caso afirmativo, saber se este grupo está na posse de todos os elementos necessários para o fazer. Neste sentido, o problema de investigação a que este trabalho pretende dar resposta reflete-se na seguinte questão de investigação: “***Será a adaptação ao franchising, utilizada pela Opticalia, uma opção vantajosa para as óticas e para a melhoria dos seus resultados?***” Visando fasear os resultados finais, esta questão foi decomposta nos seguintes objetivos de investigação:

Objetivo 1: conhecer a realidade do *franchising* em Portugal;

Objetivo 2: compreender os aspetos inerentes aos sistemas de *franchising*;

Objetivo 3: analisar a atividade operacional da Opticalia;

Objetivo 4: analisar os elementos necessários à expansão das óticas associadas a este grupo, num contexto de adaptação ao *franchising* como motor de expansão da marca.

1.2. Abordagem metodológica do estudo

A ideia para o desenvolvimento deste tema partiu do interesse desenvolvido em relação à Opticalia, na sequência do vínculo profissional da linha e pela diferenciação e modernidade que esta marca tem causado no setor da ótica em Portugal. Pelo que já foi descrito, a empresa em estudo equaciona a continuação da expansão, a nível nacional e a nível internacional. Neste contexto, considerou-se interessante e pertinente as vantagens, bem como os desafios, que o modelo de adaptação de *franchising* pode trazer para as óticas portuguesas, especialmente pelo facto deste grupo se encontrar totalmente dependente dos seus associados na expansão da marca. Além disso, a situação que o país e todo o tecido empresarial atravessam, incentiva a este tipo de expansão distinto de todos os já existentes.

Atendendo ao exposto acima, é possível afirmar que o problema de investigação tem como base o paradigma interpretativo, ou seja, o objeto do problema é conhecer uma situação e compreendê-la através da visão do investigador. Portanto, é através da observação e da recolha, sistematização e análise de informação que vão surgindo os dados necessários à investigação. Deste modo, o presente estudo tem um carácter qualitativo e, por isso, foram utilizados os métodos: descritivo, compreensivo e contextual.

O primeiro passo no sentido da concretização deste projeto deu-se com o pedido de colaboração com a Opticalia. Assim, numa primeira fase, elegeu-se o seu modelo de adaptação de *franchising* como mote para esta investigação. De seguida, efetuou-se um levantamento teórico referente ao *franchising*, através do qual se pretende essencialmente conhecer a realidade deste modelo no mercado português, bem como as suas competências básicas, tipologia, efeitos e os motivos que levam as empresas a escolhê-lo, a análise da realidade do grupo Opticalia bem como dos seus associados inserindo-a no contexto empresarial e na realidade presente do setor ótico em Portugal.

Da revisão da literatura surgiram algumas questões, enunciadas no quadro conceptual, e às quais o presente trabalho pretende dar resposta. Para tal, foi necessário selecionar as técnicas e os métodos a utilizar durante o processo de pesquisa, designadamente, observação, entrevista e pesquisa documental.

Com base nos dados recolhidos elaborou-se o capítulo 4 – Análise de informação – que está dividido em três subsecções. A primeira subsecção refere-se ao mercado ótico e tem

por base os dados recolhidos junto de entidades como a Instituto de Informação em *Franchising* e a Informa DBK (i.e. pesquisa documental).

Posteriormente procedeu-se ao enquadramento geral da empresa, no contacto direto com a Opticalia. Para compreender o funcionamento da empresa foi necessário proceder à análise documental, entrevistas não estruturadas e à observação direta nas diversas áreas e conjuntamente à realização de entrevistas estruturadas aos associados do grupo Opticalia.

A pesquisa documental foi realizada por meio de dados cedidos pela Sr^a Joana Correia (responsável de Comunicação e *Marketing* da Opticalia Portugal), no que diz respeito a toda a informação da empresa em termos de meios e comunicação no sector ótico, como artigos científicos e revistas do setor, bem como dados recolhidos junto das notícias publicadas sobre a empresa. Relativamente a Balanços, Demonstrações de Resultados, Relatórios de Contas e toda a informação financeira foram fornecidas pela Sr^a Natascha Lopes (*Controller* da Opticalia Portugal). Foi também utilizado o recurso da base de dados da empresa Informa *D&B* de modo a analisar a evolução do volume de negócios tanto dos associados Opticalia como de todos os grupos concorrente à empresa em estudo.

As entrevistas não estruturadas, i.e., questões não previstas num guião, foram efetuadas à Sr^a Joana Correia e ao Sr^o António Alves (Diretor Geral da Opticalia Portugal)

As entrevistas aos associados do grupo foram elaboradas em três contextos distintos, tendo por base um guião previamente delineado (Apêndice 7), permitindo obter informação sobre a evolução e os resultados destas empresas singulares, noutra ponto de vista.

Portanto, toda esta informação permitiu descrever a operação da Opticalia, a sua rentabilidade e a rentabilidade dos seus associados, a evolução do conceito e o conjunto de ações que a empresa utiliza para promover a sua marca e produto no mercado.

Seguidamente, de acordo com o diagnóstico efetuado e em comparação com a revisão da literatura, realizou-se na terceira secção uma análise crítica dos dados recolhidos, com o intuito de perceber se a adoção deste modelo da Opticalia possui os requisitos necessários à evolução do mercado ótico em Portugal através das óticas individuais.

Por fim, foi elaborado um “cruzamento de respostas” com base na análise e na informação recolhida através de entrevistas, de modo a compreender qual a opinião dos associados

sobre o Grupo Opticalia, a forma como impulsionou os seus próprios negócios e a sua inserção no mercado ótico em Portugal, em tempo de crise.

1.3. Estrutura da dissertação

O projeto encontra-se organizado em 5 capítulos:

Capítulo 1 – Introdução – apresenta-se a contextualização do tema do projeto e indicam-se os seus objetivos, coloca-se a questão de investigação: “*Será a adaptação ao franchising, utilizada pela Opticalia, uma opção vantajosa para as óticas e para a melhoria dos seus resultados?*” Esta pergunta serve de ponto de partida para a revisão da literatura e para a definição da metodologia do estudo. Descreve-se a metodologia seguida, bem como as técnicas de recolha e tratamento de dados/informação utilizadas, assim como a estrutura global do trabalho.

Capítulo 2 – Revisão da literatura – abordam-se os conceitos mais relevantes ao abrigo do tema em análise.

Capítulo 3 – Quadro conceptual – apresentam-se as principais questões que resultam da revisão da literatura e que serão posteriormente analisadas.

Capítulo 4 – Análise de informação – analisa-se a realidade do mercado ótico (a nível mundial e nacional). Efetua-se ainda o enquadramento geral da Opticalia e uma análise a três associados da Opticalia de modo a verificar a viabilidade deste modelo.

Capítulo 5 – Conclusão – enunciam-se as principais conclusões e limitações do projeto, sendo também afluídas sugestões para futuras pesquisas.

2. Revisão da literatura

Após a introdução ao tema efetuada no capítulo anterior, onde foram também definidos os objetivos do estudo, será neste segundo capítulo que se fará a descrição do atual estado de conhecimento que se considera relevante, no tema do *franchising* e apresentação da “adaptação do modelo de *franchising*”, que suportarão conceptualmente o desenvolvimento deste trabalho.

2.1. *Franchising*

2.1.1. Evolução histórica

A palavra “franquia” surgiu na Idade Média, com as cidades “francas”. Nestas cidades as pessoas e as mercadorias circulavam livremente, isto é, encontravam-se isentas de qualquer tributação imposta pela monarquia e/ou pelo clero (*European Francise Federation*, 2008; Porto e Maria 2003). Quer isto dizer que “franquia” expressa a forma de outorgar um privilégio ou consentimento.

Contudo, Porto e Maria (2003; 13) referem que esta conceção logo se estendeu a outro sentido. “ (...) um direito ou um privilégio concedido por um soberano ou um governo a uma pessoa ou um grupo, e especialmente, um direito para explorar um negócio concedido por um rei ou um governo”. Estes autores referem ainda que este conceito prevaleceu até à Idade Média e reapareceu em meados do século XIX numa vertente mais económica, que apontava para a conceção de um novo sistema de distribuição.

Em 1850, através das ações estratégicas da I.M. Singer & Co., o *franchising* tornou-se efetivamente uma prática comercial, alcançando uma visibilidade significativa (Dant, Grünhagen e Windsperger, 2011; Kerkovic,2010). Porém, foi em 1950 que o mundo assistiu a um *boom* do *franchising* nos Estados Unidos da América (EUA), por via de marcas famosas como a Dunkin Donuts, a Burger King e a McDonald’s, que ainda hoje perduram.

Até à década de 50 a maioria das redes de *franchise* assumiram a forma hoje designada *Franchising* de Produto e Marca (*Product and Trade Name Franchising*) ou *Franchising* Tradicional, emergindo posteriormente o *Franchising* do Formato Negócio (*Business Format*).

No *franchising* tradicional o franchisado corresponde a uma empresa independente que, sob alguma exclusividade territorial, está autorizada a comercializar os produtos do franchisador. Isto significa que a rede de *franchising* é constituída unicamente por canais de distribuição (por exemplo, estações de serviço e concessionários de automóveis e camiões). O pagamento efetua-se com base em taxas que incidem sobre a margem bruta (diferença entre as vendas e os custos das mercadorias) (Dant, Grünhagen e Windsperger, 2011; Michael, 2010; Porto e Maria, 2003).

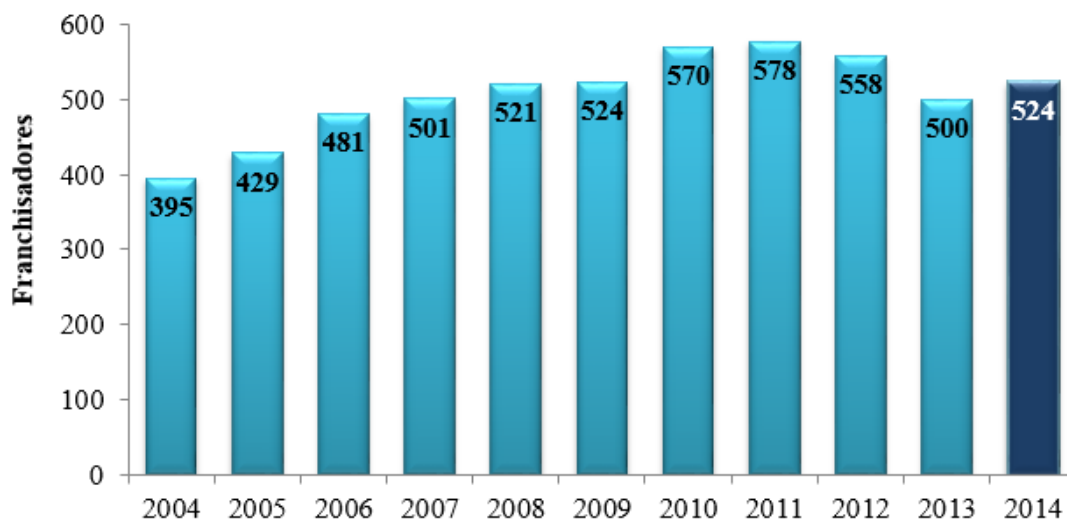
Por seu turno, no modelo *business format* a relação entre o franchisado e o franchisador é mais ativa e contínua, visto que exige a exploração de uma marca já consolidada no mercado, transferência do *know-how* (conjunto de conhecimentos práticos), apoio contínuo e manuais de *franchising*. Assim, este segmento compreende não só o produto e/ou serviço do franchisador como todo o seu modelo de negócio. O pagamento é efetuado por via de diversas taxas, nomeadamente direito de entrada, publicidade e *royalties* (importância cobrada pelo proprietário de uma patente de produto, processo de produção, marca, entre outros, para que a sua utilização seja permitida). De salientar que os *royalties* incidem sobre o volume de vendas ou sobre um valor fixo pré-definido (Dant, Grünhagen e Windsperger, 2011; Preble e Hoffman, 2006; Porto e Maria, 2003).

2.1.2. Breve nota sobre *franchising* no mercado português

Em Portugal, o *franchising* teve início nos anos 80, sendo praticamente exclusivo das marcas estrangeiras (Porto e Maria, 2003). Atualmente este sistema é adotado por diversas marcas, vindo a crescer consideravelmente apesar do abrandamento do número de marcas ativas até 2014. Note-se que em 2014 surgiram 41 novas marcas a operar em *franchising* no mercado nacional (IIF-Instituto de Informação em *Franchising*, 2015).

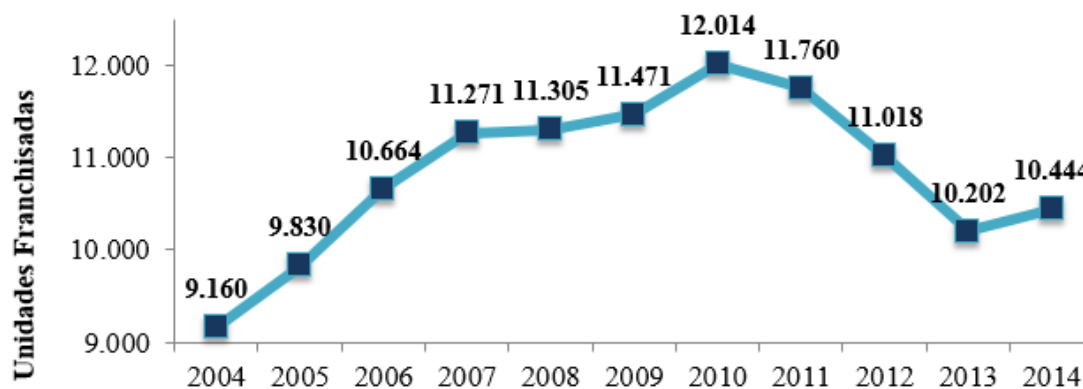
Em 2014, o *franchising* era, segundo os dados fornecidos pelo 20º Censo (IIF, 2015), constituído por 524 marcas *franchisadas* (63,4% delas com origem em Portugal), assinalando desta forma o regresso a uma curva ascendente do número de franchisadores, após cerca de dois anos de queda, em 2014 iniciou-se a retoma do crescimento do *franchising* no nosso país (Gráfico 2.1). Além disso, os dados revelam que há 10.444 unidades em funcionamento que integram as redes a operar em 2014. Apesar de há alguns anos atrás o enfoque ser num crescimento rápido da rede, atualmente as marcas são mais exigentes, o que significa uma expansão mais lenta, porém mais sólida. Por outro lado, o contexto económico tem sido um fator impeditivo para uma expansão mais acelerada (Gráfico 2.2).

Gráfico 2.1. Evolução do número de franchisadores em Portugal entre 2004 e 2014



Fonte: Elaborado com base na informação retirada do 18º censo (2013); 19º censo (2014); 20º censo (2015) “O *franchising* em Portugal” do IIF

Gráfico 2.2. Evolução do número de unidades franchisadas em Portugal entre 2004 e 2014



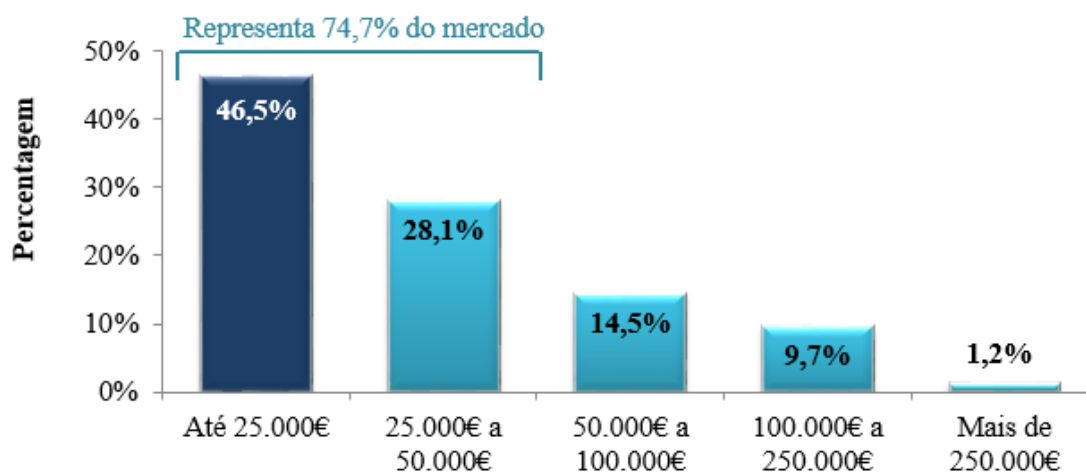
Fonte: Elaborado com base na informação retirada do 18º censo (2013); 19º censo (2014); 20º censo (2015) “O *franchising* em Portugal” do IIF

Em termos macroeconómicos, no que respeita ao volume de negócios, em 2014 as redes de *franchising* foram responsáveis por uma faturação de aproximadamente 4.624 milhões de euros (2,7% do Produto Interno Bruto português), aumentando em 251 milhões de euros face a 2013 e mantendo praticamente no mesmo peso no PIB (2,6%).

Segundo os dados apurados conclui-se ainda que o *franchising* foi responsável pela criação de cerca de 64 mil postos de trabalho (representando aproximadamente 1,4% do emprego total nacional), o que reforça a importância deste mercado a nível do desenvolvimento económico nacional, através da criação de riqueza e de empregabilidade.

Por outro lado, o investimento é substancialmente maior em marcas que necessitam de uma entrada de capital inferior a 25 mil euros (Gráfico 2.3). A tendência para as opções de baixo investimento deve-se ao facto de as organizações reajustarem os seus conceitos de forma a permitir o surgimento de opções adicionais numa vertente *low cost* e existindo cada vez mais uma capacidade de investimento por parte dos empreendedores (IIF, 2015).

Gráfico 2.3. Escalão de Investimento



Fonte: Elaborado com base na informação retirada do 20º censo “O *franchising* em Portugal” do IIF (2015)

Relativamente à distribuição das marcas por setor, em Portugal, o *franchising* está presente em mais de 70 setores de atividade, especialmente no setor terciário, que representa 59,5% do mercado. Esta realidade deve-se não só à crescente procura de serviços especializados por parte do mercado mas também ao facto de este setor concentrar os investimentos mais baixos. Além destes aspetos note-se que o perfil dos investidores frui de um carácter empreendedor, mais orientado para este género de negócio (IIF, 2015). Esta situação verifica-se não só em Portugal mas em vários outros países. Com efeito, segundo Michael (2010), o *franchising* possui, a nível global, uma presença notória no setor terciário.

Segundo Carlos Santos “ (...) Os dados deste estudo permitem concluir que há uma tendência de crescimento, marcando uma viragem face aos últimos anos, durante os quais o contexto económico foi penalizador para o tecido empresarial português, com reflexos no desenvolvimento das redes de *franchising* no nosso país. O ano de 2014 indicia uma nova fase de crescimento, demonstrando a capacidade de resistência do *franchising* enquanto motor para a expansão de negócios. Esta evolução permite-nos antever a continuação do desenvolvimento do *franchising* em Portugal.” (20º censo “O *franchising* em Portugal” do IIF; 2015:45).

2.1.3. Conceito

Definir *franchising* não é simples, dado que não existe uma tipificação deste sistema nas legislações dos vários países europeus (Kerkovic, 2010). Por outro lado, cada contrato de *franchising* apresenta especificidades e necessidades próprias, sendo difícil agregar sob um conceito comum as características deste género de negócio (este assunto é desenvolvido na subsecção 2.1.5.). Assim, neste trabalho, o conceito de *franchising* basear-se-á nas definições fornecidas por organismos estrangeiros destinados a esta atividade.

Por outro lado, como supra referido, o *business format* impulsionou o *franchising* atual, sendo portanto o termo mais frequentemente usado para descrever o *franchising* (Kerkovic, 2010; Porto e Maria, 2003). Assim o presente estudo incidirá exclusivamente sobre este conceito.

Em conformidade com a European Franchise Federation (2008), a rede de *franchising* é constituída por cinco componentes básicas (Quadro 2.1).

Quadro 2.1. Componentes básicas do *franchising*

Componentes	Descrição
Marca	Nome, termo, símbolo ou qualquer outro elemento distintivo de uma rede de <i>franchising</i> implantado no mercado.
Autorização	A autorização revela-se fundamental para que o francheado usufrua do direito de comercializar produtos e/ou serviços sob a marca do franchisador.
Sistema de negócio	Conjunto de procedimentos e metodologias conducentes ao <i>output</i> , ou seja, a forma de realizar um negócio. Tendo o sistema de negócio já sido testado e considerado bem-sucedido pelo franchisador, durante a vigência do contrato este deve, assim, partilhar o seu <i>know-how</i> por meio de um acompanhamento contínuo.
Pagamento	O pagamento é realizado de forma direta (i.e. <i>royalties</i>) e/ou de forma indireta (i.e. margem cobrada no preço dos produtos providos pelo franchisador).
Investimento	O investimento realizado pelo francheado garante a posse dos ativos do negócio do franchisador.

Fonte: European Franchise Federation (2008)

Para a International Franchise Association (2012), uma operação de *franchise* consiste numa relação contratual entre duas partes juridicamente independentes - o franchisador e o francheado -, na qual o francheado detém o direito de comercializar um produto e/ou serviço sob a marca do franchisador e segundo os seus requisitos. Como contrapartida, o francheado deve pagar as taxas estipuladas pelo franchisador.

De acordo com o Código Deontológico Europeu de *Franchising* (1991), o *franchising* é um sistema de comercialização de produtos e/ou serviços e/ou tecnologias, cuja pedra angular assume a forma de uma colaboração próxima e continuada entre empresas jurídica e financeiramente distintas e independentes - o franchisador e seus francheados. Neste sistema, o franchisador atribui aos francheados o direito de explorar uma empresa baseada no seu conceito, impondo-lhes a obrigação de que esta seja gerida respeitando a matriz pré-definida.

Assim, mediante uma recompensa financeira direta e/ou indireta, assiste aos francheados o direito de usar a insígnia e/ou a denominação comercial dos produtos e/ou serviços do franchisador, bem como o seu *know-how*, metodologias comerciais e técnicas,

procedimentos e outros direitos de propriedade industrial e/ou intelectual. Importa ainda referir que durante a vigência de um contrato de *franchising* os franchisados devem receber apoio por meio de uma prestação contínua de assistência comercial e técnica.

Tendo em conta o acima exposto podemos afirmar que o *franchising* é um acordo comercial que permite a uma organização (franchisado) vender ou distribuir bens e/ou serviços sob processos já desenvolvidos por uma marca (franchisador) que, por seu turno, impõe àquele o pagamento de taxas diretas e/ou indiretas. Logo, este modelo permite a passagem do conhecimento e experiência do franchisador para o franchisado, visando reduzir ou eliminar os erros que mais frequentemente conduzem ao insucesso dos negócios.

2.1.4. Relação entre *franchising* e empreendedorismo

O Empreendedorismo, consiste num processo complexo, que tem como objetivo a criação de algo com valor, seja por exemplo, uma simples ideia ou a materialização dessa mesma ideia, através da criação de uma empresa, correndo riscos, nomeadamente da natureza financeira, pessoal e social, tendo como principal objetivo, a obtenção de uma recompensa, seja ela económica, como é o caso do lucro ou a própria realização pessoal do empreendedor.

Para Filipe Carreira (2009), um empreendedor é uma pessoa que resolve problemas, gosta de tomar decisões, luta pelo alcance dos seus objetivos pessoais e profissionais, bem como é alguém em propensão especial, para correr riscos. O seu perfil é traçado com base em características como, a independência, espírito de liderança, autonomia, dinamismo, perfeccionismo, entre outros. Este autor também defende que, grande parte dos empreendedores modernos surgem e afirmam-se como tal, no seguimento de no seu passado terem tido experiências profissionais mal sucedidas, ou que não lhes conferiram a sua tão desejada realização pessoal e profissional.

Segundo vários autores, o empreendedor moderno, é alguém que possui uma grande visão estratégica e sustenta-se em modelos de negócios modernos. Para além disso, rodeia-se de recursos humanos motivados e qualificados e defende uma cultura de inovação, bem como a existência de estruturas organizacionais flexíveis e ágeis. Os sistemas de gestão pelos quais opta, são igualmente eficientes, com ênfase numa acrescida responsabilidade social.

Hoje em dia, defende-se que o empreendedor para ter sucesso na concretização do seu objetivo, deve ser alguém capaz de aprender e conhecer, aprender e fazer, aprender a conviver e por fim, aprender a ser.

Muitos empreendedores estabelecem-se por via do *franchising* - uma forma de organização em que uma empresa (franchisador), detentora de um produto/serviço bem-sucedido, licencia a sua marca e forma de fazer negócio a terceiros (empresas ou indivíduos), em troca de um direito de entrada (*franchise fee*) e do recebimento de *royalties*.

O *franchising* enquanto uma opção que o potencial empreendedor pode considerar para constituir o seu próprio negócio, apresenta um importante conjunto de vantagens e desvantagens que devem ser ponderadas. Desde logo, é conveniente que qualquer pessoa interessada em enveredar por esta forma de empreendedorismo faça por um lado, uma autoanálise, uma vez que nem todas as pessoas se adaptam às exigências do sistema e que por outro, recolha o máximo de informação sobre este modelo empresarial e do *franchise* que considera adotar, dos possíveis benefícios que o franchisador oferece, do potencial retorno de investimento, etc.

Para um empreendedor, o *franchising* pode ser a melhor forma para levar a sua ideia avante, uma vez que diminui consideravelmente os investimentos financeiros elevados que normalmente são levados a cabo na criação de um negócio e vem facilitar todo o processo de criação de marca e implementação no mercado.

2.1.5. Elementos-chave

2.1.5.1. Franchisador

Em conformidade com Barnour (2010) e o Código de Deontologia Europeu (1991), o franchisador é o fundador de uma rede franchisada. Nesse sentido, é seu dever assegurar a imortalidade do sistema (Figura 2.1). Para tal, este Código realça a importância da experiência que o franchisador possui no setor em que está inserido, ou seja, da exploração do conceito empresarial durante um período de tempo razoável e a implementação de, pelo menos, uma unidade piloto. Verificar a visibilidade do modelo a franquiar, formar novos franchisados e experimentar novos produtos ou sistemas de gestão que constituem alguns dos objetivos da unidade piloto (Porto e Maria, 2003).



Figura 2.1. Principais responsabilidades do franchisador

Fonte: Adaptado de Porto e Maria (2003)

Barbour (2010) e Vilar e Associados (2008) referem que, a par do referido anteriormente, é também importante o *know-how* acumulado do franchisador, a estrutura organizacional, o poder da marca, a relação do franchisador com os franchisados (este assunto é desenvolvido na subsecção 2.2.) e a capacidade de gestão do franchisador. Note-se que a capacidade de gestão do franchisador reflete-se na materialização da estratégia e, consequentemente, na rentabilidade do negócio.

De acordo com Vilar e Associados (2008), o franchisador que não possua um plano de expansão a longo prazo coloca automaticamente a sua rede de *franchising* em risco, pelo facto de que a estrutura interna da empresa deve acompanhar o grau de expansão.

Relativamente à estrutura organizacional, a literatura não faz referência ao modo ideal para uma rede de *franchising*, salientando apenas a importância da estrutura organizacional no que se refere às necessidades dos franchisados, nomeadamente ao nível da formação e do apoio contínuo (International Franchise Association, 2012; Burnett, Frazer e Weaven, 2010; Vicent, 2009; Vilar e Associados, 2008). A estrutura depende igualmente do tipo de negócio.

Um *franchising* de produtos que vende sobretudo para as lojas da rede terá uma estrutura distinta de um *franchising* de serviços, em que a diferenciação reside sobretudo no *know-how*, sendo imperativo, por conseguinte, implementar uma estrutura mais eficaz de apoio à loja, incluindo elementos como visitas permanentes e formação contínua (Porto e Maria, 2003).

O *know-how*, já mencionado, é fruto da experiência do franchisador. Aliás, segundo Vilar e Associados (2008), o *know-how* é o elemento-chave do contrato de *franchising*, sendo o fator que diferencia o conceito de um negócio relativamente à concorrência. Neste sentido, o Código Deontológico Europeu de *Franchising* (1991:3) define *know-how* como

“ (...) um conjunto de conhecimentos práticos não patenteados, decorrentes da experiência do franchisador e por ele testado, que é Secreto, Substancial e Identificado.”

Para que represente uma mais-valia para a rede, o *know-how* do franchisador deverá ser:

- Secreto/Confidencial, isto é, a essência do negócio não ser do conhecimento geral nem facilmente acessível a terceiros alheios ao franchisador;
- Substancial, ou seja, útil ao desenvolvimento do negócio do franchisado e direcionado para alcançar vantagem concorrencial;
- Identificado, ou seja, deve ser descrito de modo suficientemente preciso em manuais de operações.

Dada a padronização verificada nas redes de *franchising*, importa fazer um breve parêntese para suscitar a importância da marca do franchisador neste contexto. Para uma rede de *franchising*, a marca representa mais do que um nome, termo, símbolo ou qualquer outro elemento distintivo. É através desta que a rede de *franchising* comunica com o consumidor, sendo portanto o seu principal ativo (Michael, 2010; European Franchise Federation, 2008; Doyle, 2000). Note-se que neste modelo não há espaço para iniciativas individuais dos franchisados, já que uma iniciativa mal conseguida põe em causa o funcionamento de todas as lojas franchisadas. Assim, o controlo da atividade é igualmente importante.

Por controlo entende-se a supervisão realizada pelo franchisador às orientações sobre a política da marca, sob pena do franchisado desvirtuar o conceito da rede de *franchising* (Vilar e Associados, 2008). Uma das formas de controlo mais conhecida é o “Cliente Mistério” (Apêndice 1).

Importa ainda referir que em termos do *franchising* de distribuição, os autores Porto e Maria (2003) destacam a relevância do franchisador na garantia das condições necessárias ao abastecimento da rede.

Portanto, com retorno ao exposto acima é possível verificar que nem todos os negócios são passíveis de serem franchisados. O sucesso de uma rede franchisada depende das capacidades do franchisador em motivar o franchisado, bem como, dos elementos próprios da atividade. No fundo, não basta apenas ter história ou um conceito de negócio comprovado ou *know-how*.

É importante que o franchisador reúna diversos elementos, a saber: conceito empresarial, completo e comprovado, *know-how*, marca, estrutura organizacional, rentabilidade comprovada, estratégia futura e planos de expansão.

2.1.5.2. *Franchisado*

O franchisado é o agente económico a quem a concessão é entregue. Logo, deve reunir esforços para promover a sua unidade, sem nunca sensibilizar a reputação e a identidade da rede de *franchising*. É obrigação do franchisado disponibilizar ao franchisador, a qualquer momento, dados operacionais da sua unidade. É exigido ainda, por escrito, sigilo quanto ao *know-how* do negócio, quer durante o período temporal em que está sob o contrato de *franchise* ou após a cessação deste (Código Deontológico Europeu de *Franchising*, 1991) (Figura 2.2).

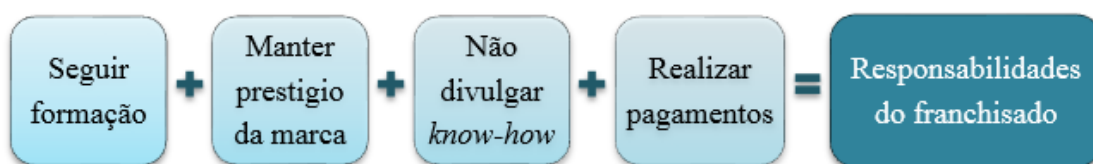


Figura 2.2. Principais responsabilidades do franchisado

Fonte: Elaboração própria

2.1.5.3. *Contrato*

Como referido anteriormente, por não possuir uma regulamentação legal própria, o *franchising* afigura-se um contrato juridicamente atípico. Para salvaguardar o seu êxito, o contrato deverá detalhar os termos da relação existente entre as partes do *franchising*. Note-se que os elementos que as partes entendam necessário constar no contrato deverão respeitar o Direito Comunitário (Regulamento (CE) nº 2790/99, da Comissão, de 22 de Dezembro), o Direito Nacional e o Código de Deontologia (Vilar e Associados, 2008; Porto e Maria, 2003).

O Código Deontológico realça os principais tópicos a constar no contrato:

- Os direitos e as obrigações do franchisador;
- Os direitos e as obrigações do franchisado;
- Os bens e/ou serviços prestados ao franchisado;
- As condições financeiras do franchisado;

- A duração do contrato, que deve permitir ao franchisado a amortização dos investimentos iniciais e específicos do *franchising*;
- As condições de renovação do contrato;
- As condições em que poderá ocorrer a cessação ou transmissão dos direitos do franchisado decorrente do contrato, bem como os termos do exercício do direito de preferência pelo franchisador;
- As condições de utilização pelo franchisado dos sinais distintivos do comércio pertencentes ao franchisador (marca, insígnia, logótipo ou qualquer outro sinal);
- O direito do franchisador atualizar o seu conceito de *franchising* adotando novos procedimentos;
- As cláusulas de resolução do contrato;
- As cláusulas que estabeleçam a pronta restituição ao franchisador de todos os ativos intangíveis e ativos tangíveis que lhe pertençam aquando da cessão do contrato de *franchising*.

O contrato de *franchising* é suscetível de terminar pelas mais variadas razões, também comuns aos outros contratos. Blair e Lafontaine (2005) referem que são muitos os franchisadores que terminam o contrato de forma oportunista, rescindindo-o sem justa causa. Fazem-no com o intuito de readquirir as unidades para posteriormente serem geridas por assalariados ou vendidas a um novo franchisado por taxas mais elevadas. Neste contexto, sempre que é necessário, deverá ter-se em consideração as formas de cessação previstas para o contrato de agência, uma vez que é o contrato que mais se assemelha ao do *franchising*. Em suma, o contrato de *franchising* pode terminar por caducidade, acordo das partes, denúncia ou resolução (Vilar e Associados, 2008).

2.1.6. Tipos de *franchising*

Segundo Porto e Maria (2003), classificar o *franchising* em diferentes tipos pode ser uma tarefa difícil, uma vez que é possível encontrar tantas classificações quantos os critérios aplicados. Estes autores sugerem os seguintes critérios: i) relação franchisador-franchisado, ii) atividade e iii) localização.

2.1.6.1. Critério de relação franchisador-franchisado

Para classificar o *franchising* como base neste critério, importa descrever as formas de hierarquização existentes entre franchisador e franchisado, a partir da componente geográfica.

Assim, existem quatro tipos de contrato: *franchising* direto (“*direct franchising*”) (Tomzack, 2003; Preble e Hoffman, 2006), *area development*, *master franchise* e *area representation* (Zeidman e Ainsley, 2011; Kerkovic, 2010; Vilar e Associados, 2008; Lowell, 2007; Porto e Maria, 2003).

Exceto o *franchising* direto, as formas de hierarquização anteriormente referidas dizem respeito a franchisados que detêm mais do que uma unidade do mesmo sistema de *franchise* (“*multi-unit*”).

No *franchising* direto o franchisador concede ao franchisado o direito de explorar um estabelecimento (ou mais, embora em número bastante reduzido) sob a marca daquele (Tomzack, 2003). O contrato celebra-se sem a intervenção de terceiros, uma vez que o franchisador estabelece relações jurídico-económicas diretas com o franchisado. Esta situação apresenta uma vantagem económica, dado que o franchisador não terá de partilhar as retribuições e os *royalties* recebidos com intermediários ou sub-franchisadores. Outra vantagem é o maior controlo exercido sob o franchisado com um número muito reduzido de lojas. Deste modo, dado que o contacto é muito direto (i.e. próximo), este tipo de *franchising* deverá ser adotado em situações de grande proximidade geográfica e cultural (i.e. Espanha) (Vilar e Associados, 2008; Preble e Hoffman, 2006).

No formato *area development* o franchisado concede a uma organização, designada por dinamizadora de zona (“*area developer*”), o direito de estabelecer e explorar um número pré-determinado de lojas num território (país ou região) e período de tempo específicos. Em contrapartida, o franchisador recebe uma compensação em função dos direitos de entrada e dos pagamentos periódicos obtidos pelo franchisado (Kerkovic, 2010; Lowell, 2007). A principal vantagem do formato *area development* prende-se com a existência de um único franchisado pois, normalmente, este apresenta um perfil económico e financeiro sólido, garantindo assim o pagamento integral da remuneração inicial relativo à abertura. No entanto, a existência de um único franchisado gera algum risco, na medida em que se a atividade não progredir como planeado ou existirem conflitos entre as partes pode comprometer-se o pagamento dos *royalties* e mesmo a imagem da marca no mercado (Vilar e Associados, 2008). Portanto, os franchisadores experientes devem dinamizar este género de *franchising* em mercados com características idênticas ao nacional.

De acordo com Preble e Hoffman (2006) e Zeidman e Ainsley (2011), o formato *area development* é desenvolvido na ótica da expansão internacional. No entanto, Vilar e

Associados (2008) e Porto e Maria (2003) sugerem que o *area development* é maioritariamente utilizado na expansão das redes no âmbito nacional.

No que se refere ao *master franchise* (também designado *sub-franchising*), o franchisador garante a um *master* (pessoa singular ou coletiva) o direito de explorar um determinado espaço geográfico (região, país ou conjunto de regiões ou países), por conta própria ou por terceiros (Vilar e Associados, 2008; Kerkovic, 2010). Tendencialmente as unidades são geridas por outrem, o que significa que este formato envolve três partes, requerendo assim a realização de dois contratos. No contrato firmado com o *master* é habitual haver uma cláusula de resultados ou um mínimo de aberturas, próprias ou franchisadas, num determinado período de tempo (Kerkovic, 2010; Porto e Maria, 2003). O *master* pode ser um franchisado ou alguém exterior ao sistema de *franchise* que, por sua vez, pode ou não ser obrigado a gerir pelo menos uma unidade (Lowell, 2007).

De salientar que o recurso ao *master franchise* é o mais frequente em projetos de internacionalização, em especial para mercados distintos do nacional. Geralmente, o *master* é um gestor experiente e autóctone. Como tal, conhece melhor as múltiplas exigências comerciais e jurídicas do exercício da atividade no espaço geográfico onde a rede será desenvolvida (Vila e Associados, 2008). O *master* assume ainda grande parte dos riscos inerentes ao seu funcionamento (Preble e Hoffman, 2006). Na prática, o *master* tem incidência local, estando incumbido, por exemplo, de recrutar, contratar, formar, acompanhar e monitorizar os franchisados, ao passo que o franchisador assume responsabilidades mais amplas, nomeadamente a publicidade ao nível nacional. Isto significa que o franchisador tem efetivamente uma perda de controlo, pois caso um sub-franchisado comprometa os termos contratuais a única entidade que possui autoridade para intervir é, portanto, o *master* (Kerkovic, 2010).

Esta desvantagem, entre outras identificadas no *master franchise*, suscita outro tipo de acordo, designado *area representation* (Lowell, 2007). Neste formato, o representante de zona prestará apenas alguns serviços básicos, como a pesquisa e a pré-seleção dos candidatos, a análise dos locais, a formação inicial, a supervisão e o apoio contínuo. Outros serviços, como a celebração do contrato, serão da exclusiva responsabilidade do franchisador, já que o representante de zona apenas funciona como intermediário (Kerkovic, 2010; Vilar e Associados, 2008; Lowell, 2007).

2.1.6.2. Critério de atividade

No âmbito deste critério podemos classificar o sistema de *franchising* segundo um critério de matriz jurídica. Assim, resultam três modalidades: *franchising* de distribuição, *franchising* de serviços e *franchising* industrial ou de produção (Vilar e Associados, 2008) (Quadro 2.2.).

De referir que Porto e Maria (2003) propõem uma tipologia baseada numa vertente industrial e comercial, sendo que a comercial diz respeito ao *franchising* de distribuição ou de produto, ao *franchising* de serviço e ao *franchising* misto.

Quadro 2.2. Caracterização do *franchising* de acordo com o critério de atividade

Atividade	Descrição
<i>Franchising de serviços</i>	O franchisador outorga uma fórmula de prestação de serviços específica e testada, em conformidade com a qual o franchisado irá prestar um determinado serviço sob a insígnia e denominação comercial do franchisador. Este modelo de <i>franchising</i> exige assim um maior controlo por parte do franchisador, a fim de garantir a qualidade do serviço e evitar anomalias que poderiam prejudicar a marca. Além disso, facilmente o franchisado duplica o sistema de negócio do franchisador. Isto significa que é fundamental o franchisador apostar na melhoria contínua do conceito, nomeadamente através da promoção de ações de Investigação de Desenvolvimento para assim aumentar o seu índice de fidelização. Por exemplo: 5 À SEC e Depilconcept.
<i>Franchising de distribuição</i>	O franchisador concede ao franchisado o direito de distribuir um conjunto de produtos sob a sua imagem e marca. Neste género de <i>franchising</i> o franchisador assume-se como produtor (i.e. caso particular da moda) ou central de compras e os franchisados como canal de distribuição. Assim, o produto é o elemento fundamental de fidelização do franchisado, visto que a sua aquisição é impossível fora da rede. Por exemplo: Calzedonia e The Body Shop.
<i>Franchising industrial ou de produção</i>	O franchisador atribui ao franchisado o direito de fabricar e, eventualmente, distribuir os seus produtos. Para tal, confia o seu <i>know-how</i> , as fórmulas industriais e o fornecimento das matérias-primas para que o franchisado possa produzir de forma semelhante numa determinada zona. No entanto, dada a facilidade com que o franchisado consegue assimilar todo o processo produtivo, na maior parte das vezes o franchisador apenas cede uma parte do mesmo. Por exemplo: Coca-Cola e Yoplait.

Fonte: Elaborado com base na informação retirada de Vilar e Associados (2008)

2.1.6.3. Critério de localização

O critério de localização classifica o *franchising* em função da exclusividade que a marca franchisada possui numa determinada infraestrutura. De acordo com Porto e Maria (2003) existem dois tipos de localização:

- *Franchising* tipo *Corner* – Criação de um espaço, reservado à comercialização dos produtos e/ou serviços do franchisador. O local deve ser perfeitamente identificado de forma a diferenciar a unidade *corner* do resto da área de venda (i.e. identificado pelo nome da marca.) De referir que o espaço onde opera a atividade *corner* possui outras atividades relacionadas, o que permite, por sua vez, obter uma sinergia com o negócio principal. Exemplo: Nails 4'US.
- *Shop in Shop* – É semelhante à modalidade *franchising corner*. Porém, este modelo apresenta uma maior incidência quanto à identificação da zona franchisada, porquanto o espaço é delimitado por todos os elementos identificativos e próprios de uma unidade que funciona de forma isolada e autónoma. Exemplo: Funky Fish.

2.1.7. Vantagens e desvantagens

Apesar das inúmeras vantagens inerentes ao *franchising* é essencial que o franchisador e o franchisado analisem também os riscos e as desvantagens (Quadros 2.3. e 2.4.).

Quadro 2.3. Vantagens e desvantagens do *franchising* na perspetiva do franchisador

Vantagens	Desvantagens
Maximização das economias de escala;	Rescisão contratual sem junta causa;
Redução das estruturas e dos gastos com o pessoal;	Desejo de independência por parte do franchisador;
Expansão rápida e de menor investimento;	Menor capacidade de imposição;
Fidelização do canal;	Fraca compatibilização do <i>franchising</i> com outros modos de distribuição;
Motivação do franchisado;	Menor rentabilidade por unidade;
Cobertura mais vasta do mercado;	Maior risco de danificar o prestígio da marca;

Foco, por parte do franchisador, nas questões estratégicas ao invés das questões operacionais.	Veracidade da declaração de volume de negócio apresentado pelos franchisados.
--	---

Fonte: Elaborado com base na informação retirada de Vilar e Associados (2008) e Porto e Maria (2003)

Quadro 2.4. Vantagens e desvantagens do *franchising* na perspetiva do franchisado

Vantagens	Desvantagens
Risco reduzido de insucesso do negócio;	Dependência contratual;
Usufruto do direito de utilizar uma marca com prestígio e receber formação baseada na experiência do franchisador;	O <i>free-riding</i> de outros franchisados e as dificuldades do franchisador podem alterar a gestão das unidades da rede de <i>franchising</i> ;
Beneficiário das economias de escala conseguidas pelo franchisador;	O contrato pode limitar a liberdade do franchisado para vender ou passar o negócio;
Estatuto de trabalhador independente.	Existência de contraprestações financeiras.

Fonte: Elaborado com base na informação retirada de Vilar e Associados (2008) e Porto e Maria (2003)

2.2. Relação franchisador-franchisado

Segundo Bennett, Frazer e Weaven (2010) e Vincent (2009) a relação franchisador-franchisado é o fator essencial deste sistema, razão pela qual a analisamos neste trabalho.

O franchisador deve ter uma relação estreita com cada franchisado. Neste sentido, a relação de colaboração deve ser proveitosa (positiva, produtiva e benéfica) para ambas as partes, estimulando o seu crescimento (Vincent, 2009).

O autor Vincent (2009) sugere que a parceria evolui ao longo de quatro fases: i) recrutamento; ii) crescimento; iii) maturidade e iv) fim ou reinício da parceria.

É na fase de recrutamento que ocorre o primeiro contacto entre o franchisador e o eventual franchisado. Nesta etapa, o diálogo é o elemento predominante, portanto ambas as partes pretendem dar a conhecer os seus atributos e ambições, para posteriormente

desenvolverem um vínculo de confiança. O franchisador realça o seu modelo de negócio e a estrutura comunicacional, transmite os objetivos, a missão e a visão do sistema de *franchise*, numa tentativa de conquistar o interesse do potencial francheado (Meek, *et al.*, 2011; Vincent, 2009). Assim, caso se verifique uma convergência entre o que o franchisador tem para oferecer e o que o francheado procura a parceria segue para a fase seguinte, o crescimento.

A fase de crescimento diz respeito ao período de tempo decorrido entre a assinatura do contrato de *franchise*, a abertura da loja e os três anos subsequentes (Vincent, 2009). Nesta fase, o desenvolvimento progressivo da parceria depende essencialmente do comportamento do franchisador para com o francheado. O franchisador deverá corresponder às expectativas do francheado, caso contrário o crescimento da parceria será comprometido (Vincent, 2009; Grünhagen e Mittelstaedt, 2005).

Um dos principais atributos requeridos pelo francheado é o acompanhamento do franchisador, ou seja, alguém disponível para ajudar, especialmente em situações resultantes de eventos inesperados. Este requisito deve-se à experiência que o franchisador possui na atividade operacional do *franchise* (Bennett, Frazer e Weaven, 2010; Vincent, 2009; Vilar e Associados, 2008). Como tal, o franchisador é responsável pelo envolvimento do francheado num processo contínuo de aprendizagem, nomeadamente ministrando-lhe formação em diversas áreas (Código Deontológico Europeu de *Franchising*, 1991).

Para negócios em que se exigem alterações operacionais para adaptação às necessidades do mercado, a formação contínua é crucial. De facto, segundo um estudo realizado por Bennett, Frazer e Weaven (2010), os serviços de apoio às questões ligadas ao *marketing* e às formações ministradas ao novo *staff* foram considerados pelos futuros francheados como os mais importantes para o prosseguimento do negócio. Todavia, os inquiridos não foram questionados sobre a possibilidade de as formações dadas ao novo *staff* serem custeadas pelos próprios, o que pode ter enviesado os resultados.

Além destes aspetos, nesta fase é igualmente importante fortalecer os laços entre o franchisador e o francheado, designadamente criando canais de fácil comunicação que assegurem a partilha de informação e a melhoria contínua dos processos. Para tal, Vincent (2009), sugere que a comunicação entre ambos seja constante. O franchisador deve, assim, proceder a atualização dos produtos, efetuar chamadas telefónicas (que permitem obter informação de forma célere) e fazer visitas periódicas à loja. Desta forma, criam-se as

condições para que o francheado se sinta mais apoiado e a parceria evolua satisfatoriamente para a fase de maturidade.

Esta terceira fase caracteriza-se pela previsão que lhe é inerente, pois o francheador sabe o que esperar do francheado e vice-versa. Em consonância com o que as partes projetaram, espera-se que o francheado aumente o volume de vendas para corresponder ao acréscimo dos *royalties*. Deve também seguir o manual operacional e as condições estipuladas no contrato. Por seu turno, é expectável que, para fortalecer a atividade operacional, o francheador forneça acompanhamento permanente, novos produtos, formação, apoio publicitário e programas de incentivo direcionadas à performance comercial, ao mesmo tempo que organiza encontros regionais e nacionais (Watson e Johnson, 2010). Contudo, apesar do grau de previsibilidade ser elevado, o risco permanece. Existe sempre a possibilidade de pelo menos uma das partes não seguir o planeado (Vincent, 2009).

O acima exposto vai condicionar a quarta e a última fase, na medida em que são determinados todos os aspetos da parceria. Como tal, as partes envolvidas podem continuar a investir na consolidação da parceria ou, ao invés, abandoná-la. Podemos assim concluir que se ambos os membros corresponderam às expectativas, a parceria estará mais forte que nunca, mas se, por outro lado, predominar a insatisfação, a parceria estará enfraquecida, podendo mesmo chegar ao fim.

Portanto, a comunicação, em especial a colaborativa, é o elemento-chave para a consolidação e crescimento de qualquer parceria (Meek, *et al.*, 2011). Todavia, a relação de interdependência existente no *franchising* obriga a que haja um maior empenho de ambos os parceiros. Logo, a comunicação presente neste modelo deverá ser mais frequente, racional, recíproca, formal ou informal, com vista a gerar um maior comprometimento dos elementos do sistema de *franchise* (Watson e Johnson, 2010; Vincent, 2009).

2.3. Elementos contextuais do *franchising*

Tendo por base as revisões quanto ao ponto da situação desenvolvidas por Gillis e Castrogiovanni (2012) e Combs *et al.* (2011), verifica-se que a maior parte dos estudos realizados no âmbito do *franchising* se foca nos antecedentes, nas consequências e nos fatores que influenciam ambos.

2.3.1. Precedentes do *franchising*

A propensão das organizações pelo *franchising* assenta essencialmente na teoria da escassez de recursos e na teoria da agência (Gillis e Castrogiovanni, 2012; Bennett, Frazer e Weaven, 2010; Castrogiovanni, Combs e Justis, 2006).

2.3.1.1. Teoria da Escassez de Recursos

O panorama atual indica que, cada vez mais, as empresas precisam de ser competitivas e ter uma posição firme no mercado. Porém, as organizações, sobretudo as de pequena dimensão, sentem grandes dificuldades em resistir às agruras que o mercado impõe. Neste sentido, a teoria da escassez de recursos afirma que o *franchising* é um meio para ultrapassar as limitações alusivas ao crescimento interno, pois, através do franchisado, o franchisador tem a possibilidade de abrir novos *outlets* e obter conhecimentos sobre as características dos mercados nos quais não se encontra localizado (Penrose, 1959). Isto significa que, através do *franchising*, as empresas beneficiam de capital financeiro e humano, fatores-chave para que consigam crescer rapidamente e, por conseguinte, ser bem-sucedidas em economias de escala no que se refere à publicidade e às compras (Oxenfeldt e Kelly, 1969).

Contudo, esta teoria sugere que após as economias de escala serem atingidas, a vontade do franchisador permanecer alocado a um sistema de *franchise* diminui, indicando que o franchisado assume um papel importante apenas nos primeiros anos de *franchising* (Oxenfeldt e Kelly, 1969). Segundo um estudo realizado por Castrogiovanni, Combs e Justis (2006), a idade (i.e., o período de tempo durante o qual a empresa permanece num sistema de *franchise*) está relacionado com a diminuição do número de lojas geridas pelos franchisados, tal como prevê a teoria da escassez e recursos. Isto significa que, com o passar do tempo, as organizações tendem a readquirir as unidades franchisadas. Deste modo, é possível concluir que as empresas recorrem ao *franchising* quando se encontram em fase de crescimento, pois não conseguem gerar o *cash-flow* necessário ao impulsionamento da sua expansão. No entanto, o mesmo estudo revelou ainda que, ao contrário do que acontece com a idade, a dimensão da organização, isto é, o número de *outlets*, influencia positivamente a quantidade de unidades geridas pelos franchisados, já que os estabelecimentos se encontram mais dispersos geograficamente, aumentando os custos de monitorização.

Em suma, os autores deste estudo pretendem demonstrar que a teoria da escassez de recursos influencia apenas a decisão de iniciar o sistema de *franchise* e não a proporção subsequente de lojas franchisadas. Prevalece o ambiente propício à continuação do *franchising*, pois, segundo a teoria da agência, os gastos inerentes à monitorização das unidades de uma organização aumentam devido à dispersão geográfica, à falta de experiência no mercado local e à dimensão do *outlet* (Gillis e Castrogiovanni, 2012; Castrogiovanni, Combs e Justis, 2006; Rubin, 1978).

2.3.1.2. Teoria da Agência

A teoria da agência assenta sobre os conflitos que decorrem da separação de propriedade e, conseqüentemente, da delegação do poder. Ou seja, aplica-se nas situações em que um indivíduo (designado “principal”) possui um poder exclusivo resultante do cargo que ocupa e, nesse sentido, delega responsabilidades a um terceiro (designado grupo) por via contratual (Jensen e Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989).

Os indivíduos têm interesses pessoais díspares. Nesta medida, é natural que se verifiquem divergências entre as metas delineadas pelo principal e os objetivos que o agente se propõe atingir. Assim sendo, afigura-se importante que o principal consiga alinhar os interesses do agente com os seus (Jensen e Meckling, 1976). Para tal, tem à disposição dois mecanismos: a monitorização e os incentivos orientados para os resultados do agente (Eisenhardt, 1989).

Todavia, revela-se difícil e dispendioso monitorizar as deliberações diárias do agente. Assim, é fundamental que haja uma adequação da relação contratual à parceria principal-agente, de forma a criar incentivos que conduzam o agente aos parâmetros de performance requeridos pelo principal (Jensen e Meckling, 1976).

O papel do agente pode ser interpretado pelo franchisado ou por um gestor assalariado. No entanto, o franchisado recebe especial atenção, pois, ao contrário do gestor assalariado, que vê retribuído o seu empenho através da atribuição de bónus, as suas receitas derivam essencialmente do esforço que emprega na sua unidade. Desta forma, o franchisado não requer um elevado grau de monitorização, pois os objetivos vão ao encontro dos do franchisador. Esses objetivos são a maximização do lucro do *outlet*, a satisfação do cliente e a contínua melhoria da qualidade dos produtos e serviços (Gillis e Castrogiovanni, 2012; Rubin, 1978). Isto significa que o empenho do franchisado é movido pelos resultados que pretende obter. Logo, é expectável que se sinta mais motivado do que o gestor assalariado

e assumam as suas responsabilidades com maior afinco (Gillis e Castrogiovanni, 2012; Watson e Johnson, 2010).

Contudo e, atendendo ao anteriormente exposto, Michael (2010) afirma que nem todos os franchisados têm a mesma atitude perante as suas responsabilidades, havendo, por isso, uma forte probabilidade de ocorrência de *free riding* no *franchising*, isto é, de alguns franchisados não procurarem contribuir para o sucesso da marca, saindo ainda assim beneficiados na sequência da boa gestão dos outros franchisados. O *free riding* deve-se ao facto de todas as unidades funcionarem sob a mesma marca e, assim, partilharem os mesmos benefícios (Cochet, Dormann e Ehrmann, 2008; Kidwell, Nygaard e Silkset, 2007). Por exemplo, a publicidade realizada por um franchisado atinge o mercado em que está inserido e os mercados próximos em igual medida. Nesse sentido, um franchisado que beneficie desta ação, a par das ações publicitárias consumadas pelo franchisador a nível nacional, poderá julgar desnecessário o investimento na difusão da sua unidade (Michael, 2010).

Não obstante a forte possibilidade de ocorrência de *free riding*, segundo a teoria da agência é possível concluir que as organizações recorrem ao *franchising* quando os custos de monitorização e inspeção dos diversos *outlets* são muito elevados (Gillis e Castrogiovanni, 2012; Combs *et al.*, 2011; Michael, 2010; Rubin, 1978).

2.3.1.3. Estudos Recentes

Os estudos recentemente publicados no âmbito do *franchising* aludem a outras perspetivas teóricas. Os exemplos são diversos: 1) teoria institucional, 2) teoria dos direitos de propriedade, 3) *momentum*, 4) motivação individual (Combs *et al.*, 2011), 5) aprendizagem organizacional, 6) custos de pesquisa e 7) teoria *signaling* (Gillis e Castrogiovanni, 2012). De salientar que a fundamentação para algumas destas teorias é ainda pouco significativa (Gillis e Castrogiovanni, 2012).

De acordo com DiMaggio e Powell (1983), a teoria institucional afirma que a tomada de decisão é manipulada por pressões isomórficas provenientes do meio ambiente. Por seu turno, as pressões isomórficas resultam de três mecanismos institucionais; coercivo formal ou informal, mimético e normativo.

Para Combs, Michael e Castrogiovanni (2009), as pressões mimética e normativa influem a preferência das organizações pelo *franchising*. Desta forma, importa mencionar no que cada pressão consiste. A pressão normativa indica que a conduta de uma organização é

fortemente influenciada pelos preceitos e valores dos colaboradores. Por seu turno, a pressão mimética refere-se às práticas de outras organizações consideradas análogas, o que significa que em momentos de incerteza as empresas tomam decisões com base nas práticas adotadas por organizações similares.

Ainda no âmbito da tomada de decisão a teoria dos direitos de propriedade assume um papel importante, já que no *franchising* a marca é partilhada pelo franchisador e pelo francheado. Por conseguinte, os direitos de que ambos usufruem devem ser seguidos com afinco, caso contrário estará em causa o valor da marca. No entanto, devido à intangibilidade dos ativos os contratos são incompletos, não englobando, assim, todos os direitos referentes ao franchisador e ao francheado (Windsperger e Dant, 2006). Segundo estes autores numa rede de *franchising* os ativos intangíveis do franchisador podem, por vezes, assumir maior relevância para a obtenção de lucro do que os ativos do francheado. Contudo, os mesmos autores referem que a situação contrária também é passível de ocorrer. Neste sentido, a teoria dos direitos de propriedade sugere que sempre que os ativos intangíveis do franchisador possuem maior relevância este deve fomentar os investimentos necessários. O contrário também é verdade – sempre que os ativos intangíveis do francheado ascenderam a uma posição mais significativa deverá este deter mais poder na tomada de decisão. Posto isto, podemos concluir que as premissas apresentadas pela teoria dos direitos de propriedade têm como principal intuito a atribuição do poder de decisão ao agente económico com maior capacidade para orientar uma área específica. Além disso, permite inferir que a experiência e o conhecimento do francheado são fatores determinantes para a sua permanência no sistema, mesmo quando o francheado obtém os recursos financeiros necessários à expansão. Esta situação ocorre porque estes ativos são intangíveis e, como tal, não passíveis de serem incluídos no contrato.

Relativamente à teoria *momentum*, Mitsuhashi, Shane e Sine (2008) sugerem que as organizações tendem a repetir-se, a fim de poupar tempo e recursos cognitivos, mas também com o propósito de desenvolver capacidades baseadas na experiência. Com base neste pressuposto, Mitsuhashi, Shane e Sine (2008) realizaram um estudo para analisar em que medida a experiência de um gestor na área do *franchising* influencia a decisão de franquiar. O estudo revelou que os gestores que possuem experiência na área do *franchising* procuram fazer crescer a sua empresa através do sistema, uma vez que este

possui procedimentos particulares. Logo, a experiência representa uma significativa mais-valia para a gestão da rede.

Relativamente à teoria da motivação individual, Grünhagen e Mittelstaedt (2005) afirmam que a motivação de cada franchisado determina a forma como as unidades são geridas. Neste contexto, os autores efetuaram um estudo na indústria do *fast-food* com o intuito de perceber se os franchisados que possuem mais do que uma unidade no sistema de *franchise* (“*multi-unit*”), em particular os dinamizadores de zona (“*area developer*”), e os que adquirem progressivamente *outlets* são movidos pelos mesmos objetivos. Grünhagen e Mittelstaedt (2005) concluíram que o investimento realizado pelos franchisados nas suas unidades constitui a sua motivação primordial. Assim, ambos estarão naturalmente empenhados em cumprir as suas responsabilidades e em alcançar a maior rentabilidade possível. No entanto, o mesmo estudo revelou ainda que os franchisados que adquirem progressivamente *outlets* apresentam motivação acrescida no cumprimento das metas impostas pelo franchisador. Portanto, Grünhagen e Mittelstaedt (2005) pretenderam demonstrar que o *franchising* é induzido pela motivação individual, devendo o franchisador procurar compreender os fatores que motivam cada franchisado para assim alcançar a uniformidade entre todas as unidades da rede.

No que diz respeito à aprendizagem organizacional, isto é, a forma como as organizações adquirem conhecimento e o transferem para as suas lojas, Sorenson e Sørensen (2001) afirmam que este processo é influenciado pela estrutura da rede. Segundo um estudo efetuado por estes autores, as lojas franchisadas proporcionam ao sistema de *franchise* uma aprendizagem baseada na experimentação, uma vez que são os franchisados os mais interessados em explorar novas rotinas e ideias. Porém, o conhecimento adquirido pelos franchisados é mais facilmente difundido nas unidades não franchisadas, visto que têm por hábito questionar as mudanças e colocar entraves à sua implementação. Por outro lado, o estudo revela que a transmissão de conhecimento entre unidades franchisadas é mais proveitosa no contexto dos franchisados *multi-unit*. Esta situação prende-se com o facto de estes não transmitirem esse conhecimento às restantes unidades franchisadas, limitando, de certa forma, o acesso dos restantes franchisados da rede a esse *know-how* (Darr, Argote e Epple, 1995). É importante que uma rede de *franchising* detenha unidades franchisadas e não franchisadas no mesmo espaço geográfico, de forma a colmatar as lacunas referidas.

Pelo exposto, pode-se concluir que o *franchising* é usado não só com o intuito de minimizar custos de monitorização em mercados distantes (como afirma a teoria da agência), mas também para pesquisar (Minkler, 1990) e explorar novas ideias nesses mesmos mercados (Sorenson e Sørensen, 2001).

Em oposição ao anteriormente referido sobre a estratégia adotada na entrada para novos mercados, Gallini e Lutz (1992) afirmam, com base na teoria *signaling*, que os franchisadores estabelecem lojas próprias ao invés de lojas franchisadas. Esta situação permite-lhes transmitir a ideia de que possuem um modelo de negócio capaz de ser replicado no mercado. Inclusivamente, Gallini e Lutz (1992) referem que, a par desta estratégia, os franchisadores estabelecem um preço *premium* (*royalties* elevados) visando refletir a unicidade do seu modelo de negócio. Todavia, à medida que o mercado assimila a reputação do franchisador, decresce a necessidade de este demonstrar a qualidade do negócio.

Contudo, importa referir que um estudo efetuado por Lafontaine (1993) não corrobora uma premissa da teoria *signaling*. Segundo este, os franchisadores não aplicam *royalties* altos para enaltecer a sua atividade aos potenciais franchisados.

2.3.1.4. Moderadores da relação precedentes-franchising

São vários os fatores que concorrem para moderar a veemência da relação precedentes-*franchising*, designadamente a gestão de propriedade, aprendizagem do franchisador, objetivos do franchisador e localização geográfica – conforme se sintetiza no Apêndice 2.

2.3.2. Efeitos do *franchising*

Após analisar as principais teorias que fundamentam a propensão das organizações para o *franchising*, é igualmente importante compreender os efeitos deste sistema, tanto na ótica do franchisado como do franchisador.

2.3.2.1. Perspetiva do franchisado

De acordo com Combs *et al.* (2011), os estudos mais recentes realizados neste âmbito focam-se nos aspetos que condicionam a desistência do franchisado, designadamente a falta de acompanhamento contínuo e comunicação e o mau desempenho financeiro da unidade explorada.

Para o franchisador reproduzir um negócio de sucesso é determinante que preste acompanhamento contínuo ao francheado, nomeadamente investindo em formações e em Investigação e Desenvolvimento, como aliás já foi referido (Combs *et al.*, 2011). Segundo Bennett, Frazer e Weaven (2010) e Watson e Johnson (2010) a qualidade das formações (i.e., a forma como são ministradas) influencia igualmente a satisfação do francheado, pelo que o franchisador deve dedicar especial atenção.

De referir ainda que, segundo Watson e Johnson (2010) a qualidade da liderança do franchisador, a par da eficácia da comunicação francheado-franchisador, influencia significativamente a satisfação do francheado, pois ambas as características conduzem a uma parceria baseada na confiança e compromisso. Porém, o mesmo autor verificou que o lucro do *outlet* revela ser o fator decisivo para a satisfação do francheado.

2.3.2.2. Perspetiva do franchisador

Segundo Combs *et al.* (2011) o *franchising* proporciona crescimento e maior probabilidade de sobrevivência ao franchisador, podendo contudo suscitar ao francheado uma elevada propensão para o *free-riding*. Os autores sublinham igualmente a importância da orientação conferida à parceria franchisador-francheado (“*relational governance*”), bem como a relevância de uma boa performance financeira. A capacidade de negociação sindical (“*union bargaining*”) também é referida.

Na ótica do franchisador, o *franchising* permite conquistar quota de mercado rapidamente, já que, através do investimento de outras partes interessadas, alcança uma rápida expansão da sua marca, como referimos anteriormente. Assim, em conformidade com a teoria da agência, é possível afirmar que o *franchising* estimula o crescimento do negócio e aumenta a probabilidade de sobrevivência do franchisador (Gillis e Castrogiovanni, 2012). Contudo, este também conhece as consequências negativas que podem advir do *free riding* e, como tal, tende a centralizar em si o poder de decisão.

Atendendo ao exposto, um estudo realizado por Kidwell, Nygaard e Silkoset (2007) revelou que o *free riding* é instigado pela centralização do poder de decisão do franchisador. Deste modo, é possível concluir que esta não é a melhor abordagem, mas sim a criação de uma parceria que permita ao francheado usufruir de alguma autonomia, dado que possui maior visibilidade sobre a procura (Vincent, 2009).

Ainda neste contexto, Cochet, Dormann e Ehrmann (2008) afirmam que é através da parceria franchisador-francheado que deve ser delegado o poder de decisão ao último.

Logo, é fundamental perceber a forma como a parceria é orientada, se maioritariamente por confiança ou através de normas jurídicas (i.e., se o nível de confiança existente entre as parte for elevado, a parceria será pouco orientada pelo Direito).

Segundo Gillis e Castrogiovanni (2012), poucos estudos se têm debruçado sobre o desempenho financeiro do *franchising*. Ainda assim, um estudo realizado por Madanoglu, Lee e Castrogiovanni (2011) observou um conjunto de empresas do setor da restauração com o intuito de perceber se as organizações que recorrem ao *franchising* possuem um desempenho financeiro superior ao de outras congéneres. O estudo corroborou esta hipótese. Importa ainda referir que os resultados da pesquisa se adequam meramente a setores análogos ao da restauração, isto é, em setores cuja produção e consumo relacionado ocorram no mesmo local.

No que respeita ao sindicato, isto é, à defesa dos interesses comuns dos franchisados, o poder de negociação deste atores é diminuto, visto que passam a ter que negociar com partes mais dispersas, ao invés de centralizarem todos os esforços no franchisador (Grandner, 2006).

2.3.2.3. Moderadores da relação efeitos-franchising

O sucesso do *franchising* depende de um conjunto de vários fatores, designadamente a teoria da contingência, os custos de agência, a estratégia da cadeia, a competição local, o *design* do contrato e a teoria *signaling* – conforme se sintetiza no Apêndice 3.

Em síntese, pode dizer-se que o *franchising* é um meio para ultrapassar as limitações internas da atividade do franchisador, pois promove a sua expansão. No entanto, alguns autores referem que após atingidas as expectativas do franchisador procede-se à requisição das lojas franchisadas. Ainda assim, as principais conclusões dos mais recentes estudos nesta área apontam para a continuação do *franchising*. Esta situação tem que ver essencialmente com os custos de pesquisa, a exploração de novas ideias e a dispersão geográfica. Os custos de monitorização resultantes da dispersão geográfica leva a que muitas empresas prossigam a sua atividade em regime de *franchising*, mesmo que haja forte possibilidade de ocorrer *free-riding*.

Devido ao *free-riding* os franchisadores prestam conhecimento sobre o mercado local. Por outro lado, proporcionam uma aprendizagem baseada na experimentação, uma vez que são os franchisados a explorar novas rotinas e ideias. Contudo, o conhecimento adquirido pelos franchisados é mais facilmente difundido nas unidades não franchisadas,

visto que têm por hábito questionar as mudanças e colocar entraves à sua implementação. Logo, as redes de *franchising* devem ser compostas tanto por lojas próprias como franchisadas.

De denotar que para manter acesa a motivação do franchisado, o franchisador deverá apostar sobretudo na comunicação, na qualidade das formações e na Investigação e Desenvolvimento, de forma a garantir a rentabilidade do negócio.

2.4. “Adaptação do modelo de *franchising*”

Neste subcapítulo pretende-se dar a conhecer uma “adaptação do modelo de *franchising*”, um modelo único e diferenciador criado pela Opticalia para o exercício da sua atividade, este pretende elucidar e descrever de forma pormenorizada as normas estabelecidas no seu contrato de cessão de marca e prestação de serviços deste grupo ótico.

2.4.1. Conceito

A Opticalia criou uma organização para agrupar empresas de ótica no âmbito nacional e internacional denominado de Grupo Opticalia, este rege-se pelo seu próprio regulamento e tem como principal finalidade a colaboração mútua entre os seus associados para o desenvolvimento e expansão dos seus negócios de ótica no mercado espanhol e internacional.

O grupo não tem lojas próprias a laborar no comércio de serviços óticos. A Opticalia é uma marca registada que abrange as atividades de ótica, óculos de sol e audiologia, para que em determinadas condições, os associados do grupo Opticalia possam usufruir de uma série de serviços empresariais e profissionais no campo da ótica e da cedência da marca e nome comercial para sua utilização e usufruto. O associado utilizará os direitos de utilização da marca exclusivamente para a venda de produtos óticos e prestação de serviços óticos aos clientes dos seus estabelecimentos próprios.

2.4.2. Elementos-chave

2.4.2.1. Grupo-Associado

A designação associados é utilizada dentro deste grupo para definir os seus franchisados, afastando-se da definição de membro de uma Associação, esta é descrita no sentido de parceria e ligação entre ambas as partes. Este termo vem estabelecer uma relação emocional e uma ligação direta do “grupo” com a “ótica” e da “ótica” com o “grupo”,

extinguindo a denominação franchisador-franchisado e surgindo a expressão grupo-associado.

2.4.2.2. Grupo Opticalia

Como motor de expansão deste projeto, o Grupo Opticalia pretende fornecer aos seus associados serviços únicos e de excelência criando vantagens competitivas comparativamente com os serviços já existentes, de modo a diferenciar-se dos demais grupos do setor. Desta forma este apresenta aos associados os seguintes serviços:

- **Publicidade** – Colaboração profissional com a Agência publicitária contratada, na preparação, delineamento e execução das campanhas de publicidade e marketing do grupo. As quantias a investir nas referidas campanhas serão disponibilizadas pela central da Opticalia.

Os meios no âmbito nacional planeiam-se em função do público-alvo de cada campanha do calendário anual, de outros parâmetros que se julguem oportunos para a sua boa visibilidade nos diferentes meios de comunicação, através de cadeias de TV, rádio, imprensa, revistas e rede de *outdoors* com cobertura nacional. No âmbito local o grupo fornecerá a criatividade, artes finais e adaptações das peças publicitárias para as campanhas que figuram no calendário anual, assessoria em desenho gráfico, imagem e materiais de ponto de venda, anúncio de rádio entre outros serviços. De realçar que por conta do associado ficará a impressão de todo o material utilizado por este a nível local. Sempre, e em todos os âmbitos, desenvolver-se-á para cada campanha do calendário um KIT básico por ótica, que não terá qualquer encargo para os associados da Opticalia e que será composto por diversas peças publicitárias;

- **Marcas** – Seleção livre das marcas de óculos graduados e de sol que pretende comercializar nas suas lojas. O associado poderá acrescentar ou suprimir marcas à carteira das marcas próprias Opticalia (Mango, Pepe Jeans, Custo Barcelona, etc);
- **Marca própria** – Desenvolvimento do próprio produto marca branca dos artigos pertinentes (armações, lentes de contacto, acessórios, etc), para o bom funcionamento do negócio da ótica do associado;
- **Fornecedores** – Acordos com os fornecedores mais importantes do mercado nacional e internacional, para a compra de produtos óticos. São facultadas todas

as condições com os fornecedores preferentes de uma forma clara e transparente e é apresentado um plano anual de campanhas de valor acrescentado com os fornecedores, ao qual todos os associados poderão aderir sem obrigatoriedade e usufruir de condições únicas;

- Compras – Efetuar as compras de produtos óticos através dos fornecedores preferentes, de forma direta e centralizada nas instalações destinadas a esse fim e através do sistema Web desenvolvido pela Opticalia (Optinet);
- Formação – Formação dos seus funcionários no setor da ótica através da utilização de ações de formação presenciais em lugares preparados para o efeito e as formações para os seus próprios negócios em termos técnicos, de gestão e inspiracionais;
- Ferramenta Web – Informação constante através de uma ferramenta Web (Optinet), de acesso restrito da informação de primeiro nível relativa ao setor da ótica em geral e às atividades e novidades do grupo em particular, portal onde se encontra toda a comunicação corporativa, a gestão de compras e financeira e caixa de correio eletrónico, tudo integrado numa intuitiva ferramenta *online*;
- Visão Interior – Empresa do grupo de remodelação interior própria, que está ao serviço do associado e que pensa na otimização comercial do ponto de venda, especializada na alteração do *layout* dos espaços (lojas) numa linha moderna e atual;
- Recursos Humanos – Apoio e assessoria da equipa de profissionais da Opticalia que estará à disposição dos associados, a nível de comunicação e *marketing*, financeiro, comercial, logístico e de pós-venda.

2.4.2.3. Associado

O associado é o elemento fulcral deste grupo ótico, pois é ele que gere todo o seu negócio da ótica e presencia o contacto com o consumidor final. É o associado que apresenta a marca Opticalia aos clientes, todos eles são os embaixadores desta marca petiz e inovadora. É um empresário autónomo que gere e desenvolve os seus negócios com total independência legal e administrativa da Opticalia, tendo direito a todos os seus serviços apresentados anteriormente. O associado deverá seguir as seguintes obrigações do grupo:

- Regras – Cumprir fielmente as regras apresentadas pelo grupo e as instruções relativamente à utilização da propriedade industrial cedida aos associados respeitando as indicações sobre a forma e características, tanto do rótulo como dos símbolos distintivos de acordo com o Manual de Imagem Corporativa;
- Quotas – Pagar quotas de publicidade e quotas de integração, sendo os montantes calculados consoante o número de óticas e as compras efetuadas aos fornecedores preferentes, como elucidado nos quadros seguintes (Quadros 2.5. e 2.6.).

Quadro 2.5. Quotas de publicidade e outros serviços

Número de óticas do associado	¹ Quota de publicidade e outros serviços mensal por ótica
Para 1 ótica	150 €
Para 2 óticas	125 €
Para 3 ou mais de 3 óticas	100 €

Fonte: Elaborado com base na informação retirada do contrato de cessão de marca e prestação de serviços da Opticalia

Quadro 2.6. Quotas de integração

Compras anuais (sem Iva) por ótica/ano	¹ Quota mensal por ótica
<40.000 €	200 €
40.000 € – 50.000 €	175 €
50.000 € – 60.000 €	150 €
60.000 € – 75.000 €	125 €
> 75.000 €	0 €

Fonte: Elaborado com base na informação retirada do contrato de cessão de marca e prestação de serviços da Opticalia

¹ Valores sem IVA

A quota de publicidade é um pagamento de caráter mensal como contraprestação dos serviços detalhados no subcapítulo 2.4.2.2. (Publicidade).

A quota de integração é o pagamento de acordo com as suas compras, com efeito de colaborar na consolidação financeira do Grupo e como contraprestação dos serviços definidos no contrato. Todos os associados beneficiam de isenção no primeiro ano de permanência no grupo Opticalia e com a finalidade de homogeneizar o sistema de quotas para todo o grupo, as quotas são calculadas nos primeiros dois meses do ano, com os valores de compras do ano transato e regularizadas se assim for necessário;

- Campanhas – Não efetuar campanhas próprias de marketing ou publicidade sem o consentimento expresso do grupo;
- Compras – Comprar as suas mercadorias apenas aos fornecedores denominados pelo grupo Opticalia como fornecedores preferenciais da entidade e se desejar comprar a outro fornecedor diferente deverá pedir a referente autorização e pagar 10% do valor da fatura de compra à Opticalia;
- Reuniões Regionais – Assistir às reuniões regionais convocadas, nas quais os funcionários da central e o diretor geral comunicam a política geral, publicitária, de produto, etc, que em cada momento sejam estabelecidas.
- Limites territoriais – Desenvolver uma ação comercial e profissional respeitadora dos direitos e interesses dos outros associados do grupo Opticalia e respeitar os limites territoriais de ação regulados pelo grupo (Quadro 2.7.).

Quadro 2.7. Exclusividade Territorial

Habitantes	Parâmetros
<20.000	Exclusividade total
20.000 – 50.000	150 Metros
50.000 – 100.000	200 Metros
100.000 – 200.000	300 Metros
200.000 – 500.000	400 Metros
500.000 – 1.000.000	450 Metros
> 1.000.000	Será respeitada uma área de 500 metros

Fonte: Elaborado com base na informação retirada do contrato de cessão de marca e prestação de serviços da Opticalia

2.4.2.4. Contrato

O contrato de cessão de marca e prestação de serviços da Opticalia não significa a criação de uma sociedade, agência, associação, ou qualquer outro tipo de vínculo equivalente entre o associado e a Opticalia, este é um contrato de parceria.

A Opticalia não é responsável de nenhum modo por qualquer ação pessoal ou comercial do associado, sendo este um empresário independente.

O contrato tem a duração de cinco anos, e renova-se automaticamente por sucessivos períodos de um ano, poderá ser finalizado por cada uma das partes por incumprimento de outra de qualquer uma das obrigações estabelecidas. A conduta do associado que afete a imagem da Opticalia, a realização de vendas irregulares dos produtos adquiridos através da Opticalia, o serviço prestado pelo membro ao cliente e qualquer outro aspeto que possa prejudicar os interesses e imagem do coletivo no seu conjunto, são consideradas condutas sancionadas com a expulsão do grupo.

Qualquer associado poderá finalizar o contrato com aviso prévio de quatro meses cumprindo durante esse tempo as suas obrigações e solicitando a saída como associado do grupo Opticalia sem direito a indemnização de qualquer tipo.

2.4.3. Vantagens e Desvantagens

Para além das vantagens e desvantagens do modelo de *franchising* apresentadas na subsecção 2.1.7., podemos identificar também as vantagens e desvantagens inerentes a esta “adaptação do modelo de *franchising*” como se sintetiza de seguida no Quadro 2.8.:

Quadro 2.8. Vantagens e desvantagens da “adaptação do modelo de *franchising*”

	Vantagens	Desvantagens
GRUPO	Expansão rede;	Carência de lojas próprias, o que requer total dependência dos associados;
	Isenção de custos fixos com lojas próprias;	Volatilidade dos associados;
		Menor controlo das práticas de imagem da marca;
		Desconhecimento da conduta e formação dos profissionais;
		Barreiras na entrada de localizações “prime” (centros comerciais);
		Controlo de cobranças;
ASSOCIADOS	Modelo “chave na mão”;	Pagamento de quotas;
	Posicionamento diferenciador (moda);	Imposição de campanhas publicitárias.
	Sem fidelização;	
	Flexibilidade e autonomia total de gestão dos associados;	
	Condições especiais, sem mínimos de quantidades, liberdade de escolha das marcas comercializadas e sem imposição de alteração do espaço;	
	Ausência de garantias bancárias e mínimos de investimento;	
	Corners Sun Planet;	
	Inexistência do pagamento de <i>royalties</i> .	

Fonte: Elaboração própria

A distribuição de maior número de desvantagens para o grupo e maior número de vantagens para o associado demonstra que este modelo está direcionado para as empresas em tempo de crise, dado que o grupo assume o verdadeiro papel de “prestador de serviços” para com o associado ao assumir muitas das desvantagens para si, em prol das vantagens para o associado.

O modelo de adaptação de *franchising* acaba por ser um modelo mais aliciante, flexível e cómodo para as empresas individuais, e emerge assim, como uma verdadeira alternativa aos modelos de *franchising* já existentes.

3. Quadro conceptual

Neste capítulo apresentamos as principais questões resultantes da revisão da literatura e às quais o presente trabalho pretende dar resposta.

Como referimos na contextualização do problema, a Opticalia pretende expandir-se. No entanto, a sua estratégia de crescimento tem por base recursos gerados internamente, através de angariação de lojas de ótica individuais ou de alteração de grupo. Por consequência, o seu crescimento atualmente dá-se de uma forma mais lenta. Neste sentido, pensou-se em analisar a fundo a adaptação do modelo de *franchising* como difusor da marca, imagem, produtos e cultura da Opticalia.

Em geral, as empresas recorrem ao *franchising* por duas grandes ordens de razão: financeira e de *marketing*. Segundo uma perspetiva financeira este modelo traz à Opticalia vantagens associadas ao capital necessário para se expandir. Do ponto de vista do *marketing*, o *franchising* concorre para aumentar a notoriedade da marca, a qualidade dos serviços prestados, o grau de penetração comercial e todas as outras vantagens inerentes à conquista de novos clientes. Posto isto, este projeto visa analisar os resultados obtidos no setor ótico através da adaptação do modelo de *franchising* utilizado pela Opticalia.

Contudo, para que este sistema se torne viável e vantajoso para uma possível implementação futura noutros setores é crucial que a Opticalia desenvolva uma estratégia sólida e inovadora. Deste modo, para evitar evidências de sucesso prematuras da adaptação do modelo de *franchising* foram delineadas as seguintes questões:

- A Opticalia deverá expandir-se a nível nacional e internacional? Como?
- A Opticalia tem *brand name* e *know-how* acumulado suficientes para atrair possíveis associados?
- O conceito do negócio da empresa é completo e comprovado?
- A estratégia encontra-se definida para múltiplas lojas de tal forma que possa repercutir-se o negócio?
- A empresa tem capacidade para acompanhar os associados sempre que necessário?
- Estará a empresa disposta a profissionalizar a sua estrutura?
- Que variáveis caracterizarão o *franchising* da marca?
- O negócio dá provas de rentabilidade?
- Os associados estão conscientes da mais-valia de pertencerem a este grupo?
- O volume de vendas do setor ótico aumentou com a entrada da Opticalia?

4. Análise da informação: O Caso Opticalia

Nos capítulos anteriores foram apresentados a fundamentação teórica considerada relevante para o âmbito desta investigação e o conceito chave da mesma: *franchising* e “adaptação ao modelo de *franchising*”.

Neste capítulo que aqui se inicia, desenvolve-se a metodologia difundida nesta dissertação, tendo em consideração os objetivos do trabalho e a questão de investigação que visa aferir empiricamente a existência de provas que evidenciem o impacto que a “adaptação do modelo de *franchising*” tem na estratégia dos associados Opticalia.

Esta análise foi desenvolvida num grupo que se dedica à comercialização de produtos óticos, designado de Opticalia, cuja atividade será descrita no decorrer deste capítulo.

A recolha de evidências ocorreu durante o período de Março a Junho de 2016.

Este estudo científico foi desenhado e conduzido como sendo um estudo de caso, tendo sido apoiado na pesquisa de documentação, por observação direta, em entrevistas não estruturadas e entrevistas estruturadas aos intervenientes e na pesquisa bibliográfica relativa aos temas abordados.

Esta pesquisa é descritiva, porque descreve os procedimentos utilizados, e explicativa, uma vez que o objetivo principal é a observação e explicação de práticas de um caso específico, ou seja, não pretende verificar a aplicabilidade à generalidade dos casos. (Ryan, *et al*, 2002).

Através do estudo de caso pretendeu-se dar resposta à seguinte questão: “***Será a adaptação ao franchising, utilizada pela Opticalia, uma opção vantajosa para as óticas e para a melhoria dos seus resultados?***”

Tendo noção que o estudo de caso, tal como outros métodos de investigação, têm naturalmente pontes fortes e limitações, os mesmos serão apresentados no capítulo das conclusões, que consta no final da dissertação.

4.1. Os óculos

Os óculos revelam ser um dos produtos mais importantes para o bem-estar dos cidadãos, são um instrumento de correção para quem necessita de ver bem, no entanto há muito que estes perderam este estigma e tornaram-se num símbolo de estilo dando um toque de distinção, sendo considerados para muitos como um indispensável acessório de moda que

obedece às suas tendências. Segundo um estudo da empresa alemã de análise GFK o setor da ótica divide-se em dois segmentos: o semifarmacêutico, ligado à componente saúde (lentes de contacto e lentes oftálmicas), e o da moda-aparência, área ligada ao estilo e ao *eyewear*.

É desconhecido o seu verdadeiro inventor e a sua real origem, mas segundo Coutinho (2015:6) “ (...) é seguro afirmar que eles têm lugar assegurado em qualquer Top 10 das grandes invenções materiais da idade média, e especialmente no Top 3 das invenções dos séculos XIV e XV, juntamente com a imprensa e o relógio mecânico.”



Figura 4.1. Edward Scarlett, aro em aço, Inglaterra, c. 1730

Fonte: Óculos – História da ótica (2015:6)

“Muito foi dito (...) sobre a invenção dos óculos mas, no fim de contas, a verdade é que o mundo se viu com os óculos no nariz sem saber a quem agradecer.” (Vasco Ronchi²)

4.2. Mercado ótico

4.2.1. A nível mundial

Segundo um estudo levado a cabo em Junho de 2015 (com base em dados de anos anteriores) ao setor da ótica, pela empresa especializada na elaboração de estudos de mercado, Informa DBK, S.A., podemos afirmar que após um período de declínio no volume de negócios, como consequência da situação económica desfavorável e do

² Importante físico que dedicou toda a sua vida ao estudo da ótica. Criou a fundação Giorgio Ronchi em memória do seu filho, que tinha sido morto em 1944 pela última bomba alemã lançada sobre Florença. A citação é uma tradução inglesa do artigo mais citado de sempre sobre o nascimento dos óculos, *The Invention of Eyeglasses* (Rosen 1956). Aqui traduzimos do original italiano (Ronchi 1946 *apud* Pasquini 2013:7).

aumento da concorrência no preço entre as óticas, as vendas de produtos óticos na Europa começaram a mostrar sinais de recuperação em 2014, uma melhoria moderada na confiança dos consumidores e aumento do consumo das famílias.

À margem da evolução dos indicadores macroeconómicos, o setor continua a apresentar um potencial notável de crescimento, devido ao aumento da esperança média de vida e à generalização de hábitos nocivos para a saúde ocular, o que aumenta a necessidade de elementos de correção visual.

As lentes oftálmicas continuam a ser o produto ótico mais utilizado na Europa, superando as lentes de contacto. Estas últimas viram abrandar a sua tendência de crescimento devido à implementação dos óculos como complemento de moda e ao auge da cirurgia refrativa.

Estimam-se que na Europa operam cerca de 70.000 óticas, concentradas principalmente na Alemanha (aproximadamente 12.000 estabelecimentos em 2012), França (11.400), Itália (10.000) e Espanha (9.800) (Quadro 4.1).

Quadro 4.1. Evolução do número de óticas em alguns dos principais países europeus, 2009-2012

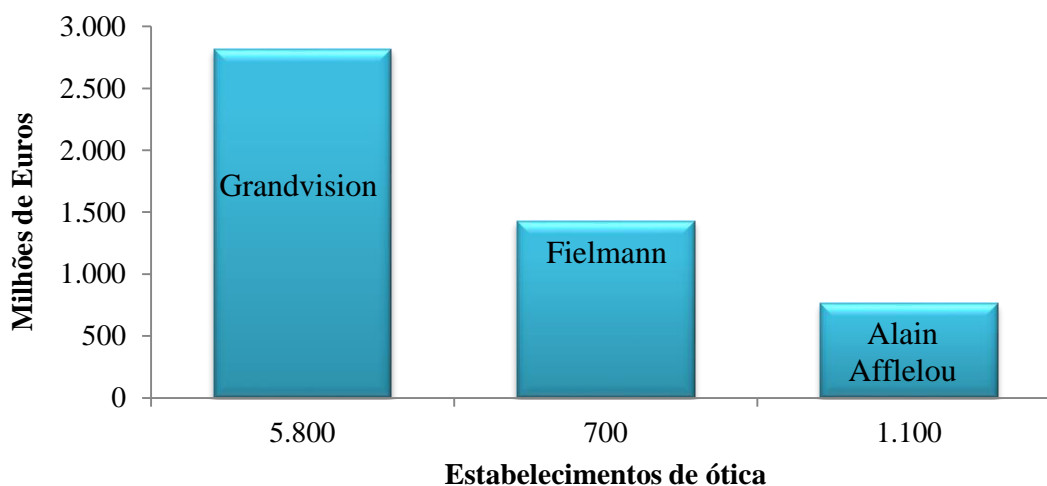
País	2009	2010	2011	2012	% Var. 2012/2011
Alemanha	11.900	11.960	12.030	12.030	-
França	10.520	10.851	11.100	11.422	2,9
Itália	10.336	10.121	10.041	Não disponível	Não disponível
Espanha	8.720	8.850	9.060	9.812	1,3
Portugal	1.825	1.750	1.675	1.590	-5,1

Fonte: DBK, Federación Española de Asociaciones del Sector Ótico (FEDAO) (2015:9)

A oferta setorial encontra-se extremamente concentrada num reduzido número de grandes operadores multinacionais e o que se destaca é o grupo holandês GrandVision, que contava em 2014 com 5.800 pontos de venda, gerando um volume de negócios de 2.817 milhões de euros, mais 7,5% que no ano anterior. Em segundo lugar situa-se a cadeia alemã Fielmann, que opera através de cerca de 700 estabelecimentos situados na

Alemanha, Áustria, Suíça, Polónia, Luxemburgo e Holanda e que no ano de 2014 contabilizou uma faturação de 1.428 milhões de euros. O grupo francês Alain Afflelou, contava em 2014 com cerca de 1.100 óticas, que no conjunto faturaram aproximadamente 760 milhões de Euros.

Gráfico 4.1. Faturação e número de estabelecimentos de ótica (2014) dos principais grupos multinacionais



Fonte: Elaborado com base na informação retirada do estudo setor ótica DBK Informa (2015:8)

O setor de fabricantes de produtos óticos representa também uma elevada concentração empresarial. No segmento das lentes oftálmicas e armações destacam-se os grupos italianos Luxottica, Safilo e Marcolin, o francês Essilor e o grupo alemão Carl Zeiss, enquanto que em lentes de contacto sobressaem a Johnson y Johnson e Bausch & Lomb.

4.2.2. A nível nacional

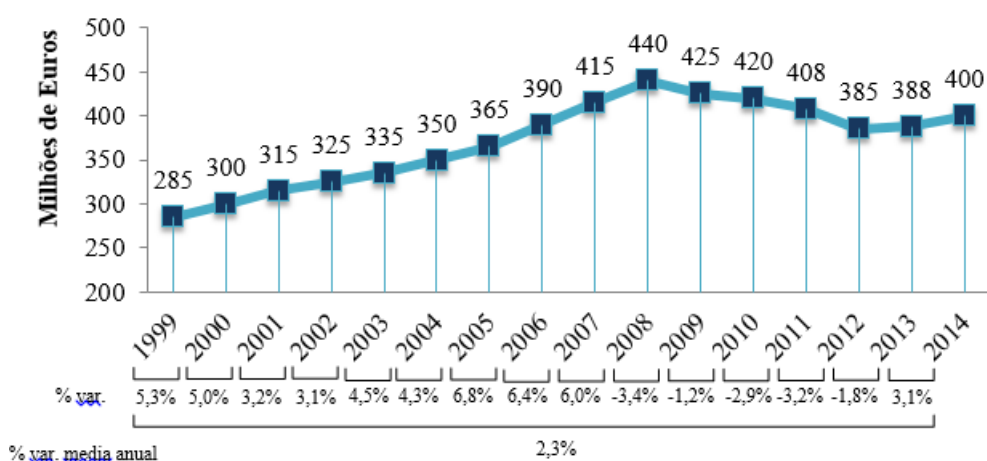
O mercado nacional destaca-se pela forte presença de óculos na nossa vida quotidiana, é um mercado maduro e cada vez mais profissionalizado, não havendo margem para amadorismo e para negócios menos organizados, há que ter uma boa estrutura montada e gerir eficazmente todas as áreas que envolvem o negócio, de forma a otimizar todos os recursos.

No entanto, de acordo com o Estudo de Setores Portugal da Informa DBK “Distribuição de Ótica - Junho de 2015”, o mercado tem vindo a evoluir negativamente na ordem dos 13% de 2008 (quando começou a crise financeira e económica) a 2013, situando o seu

valor em 388 milhões de euros no último ano destes exercícios, face aos 440 milhões de euros alcançados em 2008. (Gráfico 4.2.). Esta diminuição deve-se em parte ao encerramento de várias óticas, fenómeno que tem vindo a tornar-se contante deste 2008. O estudo aponta ainda como causas a crise económica e a saturação de postos de venda, especialmente em núcleos urbanos. Assim, os grandes *players*, têm vindo a integrar na sua política de *franchising* as óticas independentes.

Em 2014, num marco macroeconómico mais favorável, registou-se um incremento moderado do volume de negócios do setor, alcançando os 400 milhões de euros, um crescimento de 3.1% relativamente ao ano anterior. (Gráfico 4.2.).

Gráfico 4.2. Evolução do mercado, 1999-2014



Fonte: Elaborado com base na informação retirada do estudo setor ótica DBK Informa (2015:28)

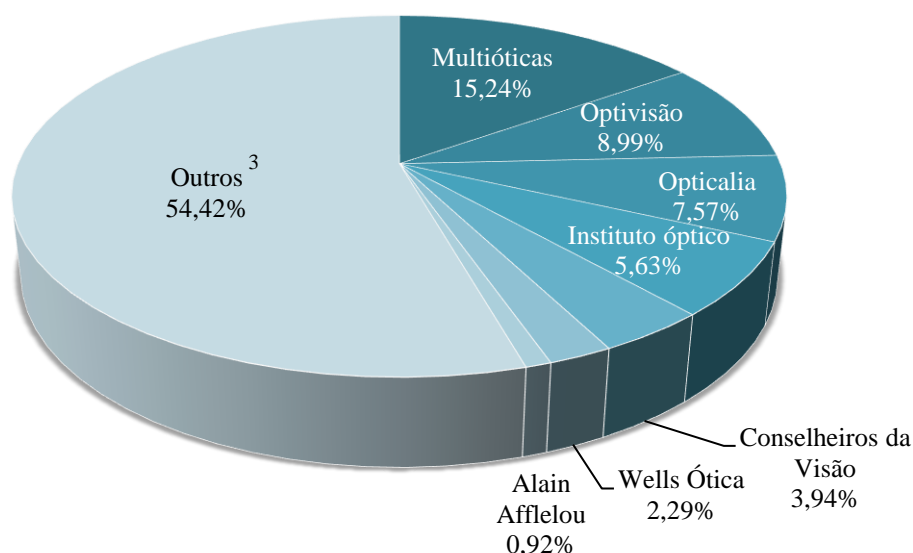
Os números de óticas com atividade em Portugal, entre os anos de 2008 e 2014, decresceu derivado ao impacto da crise económica, no entanto na segunda metade de 2014 e nos primeiros meses de 2015 observou-se uma alteração da tendência, registando-se um ligeiro aumento do número de estabelecimentos. Em Maio de 2015 operavam no país cerca de 1.575 óticas, um aumento de 2,3% em relação a 2014 (1.540 óticas).

A dificuldade de financiamento na abertura de novas lojas levou a que a maioria dos grandes grupos se centrasse no crescimento adquirindo óticas independentes já existentes e com bons resultados, através de modelos de *franchising*. Esta tendência provocou que

o mercado dos grandes grupos evoluiu de 60% em 2005 para 90% em 2014. António Alves, diretor geral da Opticalia, explica que “é um suicídio uma ótica estar independente, visto que já não é possível que o ótico tradicional continue isolado no seu ponto de venda e tenha sucesso, o segredo está em escolher os que o ajudam a ir mais além.”

O grau de concentração na oferta reflete-se, como já mencionado, na quota de mercado dos grandes grupos. Neste sentido, o líder do setor por volume de negócios são a Multiópticas e Optivisão que reúnem uma quota de mercado conjunta de 24% em 2014, completando os cinco maiores grupos a Opticalia, Instituto Óptico e Conselheiros da Visão. (Gráfico 4.3.)

Gráfico 4.3. Quota de mercado dos principais grupos óticos (2014)



Fonte: Elaboração própria; base de dados D&B (2015)

Uma boa parte dos produtos comercializados pelas empresas neste setor são importados diretamente por estas, no exercício de 2014 o mercado português importou mais de 140 milhões de euros (0,4%) (Quadro 4.2.).

No Gráfico 4.4. podemos observar que as lentes oftálmicas alcançam 44,4% das importações totais. O segundo grupo de produtos mais importantes foram os óculos de sol, que representaram 23,3%, seguindo-se as armações (19,4%) e as lentes de contacto e produtos de manutenção (8,5%). Quanto aos países de origem das importações, os

³ Estão incluídos em outros, as óticas independentes, outros grupos e centrais de compras

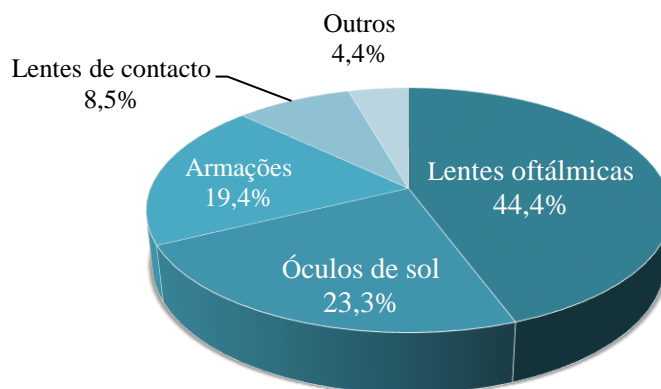
principais são Itália (24,5% do total de 2014), Espanha (15,4%) e Alemanha (13,7%) (Apêndice 4).

Quadro 4.2. Evolução das importações de produtos óticos por tipo de produto, 2011-2014 (milhões de euros)

Produto	2011	2012	2013	2014	% Var. 2014/2013
Lentes oftálmicas	64.610	68.704	64.221	62.326	-3,0
Óculos de sol	34.886	29.264	30.205	32.635	8,0
Armações	25.614	24.028	25.751	27.250	5,8
Lentes de contacto ⁴	13.958	15.781	13.952	11.981	-14,1
Outros	4.856	5.334	5.695	6.160	8,2
Total	143.924	143.111	139.824	140.352	0,4

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (INE; 2014)

Gráfico 4.4. Evolução das importações de produtos óticos por tipo de produto, 2014 (percentagem)



Fonte: Instituto Nacional de Estatística (INE; 2014)

4.3. Enquadramento geral da empresa

4.3.1. Origem e evolução da Opticalia

O Grupo Opticalia é uma organização de estabelecimentos especializados de comércio a retalho de material ótico. Nasce em Madrid (Espanha), em Março de 2008, fundada por

⁴ Exceto produtos de manutenção

José Luís Carceller, criador e ex-detentor da marca Multiópticas e ligado ao setor há 42 anos (atual Presidente do Conselho de Administração do Grupo Opticalia), este constatou que havia no mercado o espaço e a necessidade de criar uma marca diferente, que associasse a moda ao setor da ótica, tradicionalmente conotado apenas com a saúde. Esta empresa aposta num serviço de excelência. A diferenciação é notória, desde logo, pela distinção formulada pelo fundador: “*Si te gustan las gafas, te gusta Opticalia*”. Para além de José Luís Carceller, o negócio beneficia ainda do apoio do seu sobrinho do seu filho – Javier e Borga Carceller, respetivamente, sendo o primeiro considerado figura chave no desenvolvimento e sucesso da marca, pelas ideias inovadoras e diferenciadoras que vieram para revolucionar o setor da ótica.

A paixão pelo negócio da ótica nasceu há muitos anos agregado ao principal concorrente. Citando José Luís Carceller, “ (...) nos anos 70, havia vários óticos importantes nas províncias de Espanha, mas a nível nacional não tinham qualquer projeção. Por isso mesmo resolvi criar uma associação de óticos, a que chamámos Multiópticas. Com o seu desenvolvimento, percebemos que havia espaço e interesse em levar este modelo para outros países, sendo Portugal, pela sua proximidade, a escolha mais óbvia. (...)” (Óculos – História da Ótica:68).

Uma das características que assegura ter como executivo é a de ser um empreendedor, “fazer projetos e lançá-los”. No início dos anos 70 lançou a principal concorrente em Espanha, a Multiópticas, que em 1987 inicia a sua política de expansão e entra no mercado português. Em 2008 José Luís Carceller cria um novo projeto, uma nova marca, um novo conceito que lança no seu país de origem: o Grupo Opticalia.

Em apenas três anos a Opticalia consolidou-se como grupo de imagem líder no mercado espanhol. Atualmente é a marca líder em pontos de venda em Espanha, contando com mais de 600 óticas associadas, muito assente na sua estratégia de construção de uma imagem jovem, forte e reconhecida.

A Opticalia aposta na publicidade como arma comercial e como ferramenta estratégica para a criação de uma grande marca. A sua experiente equipa de *marketing* e a sua agência de publicidade própria, há muito que vêm desenvolvendo campanhas de sucesso e transformando em líderes as marcas próprias que posicionou em diferentes países. A Opticalia oferece produtos com marcas licenciadas em exclusivo, desenvolve coleções para marcas internacionais como a Mango, Pepe Jeans, Pull&Bear e Custo Barcelona, produto exclusivo que ajuda os associados a distinguirem-se da concorrência.

A entrada em Portugal surge em Novembro de 2012, liderada por António Alves, subdiretor geral da Multiópticas em Portugal e ligado ao setor há 28 anos (atual Diretor Geral da Opticalia Portugal). Citando António Alves “a Opticalia ao entrar em Portugal veio revolucionar o setor com a sua forma inovadora e disruptiva de comunicar; com a introdução de um posicionamento 100% moda, que fomenta a rotação e a preocupação da imagem visual do consumidor. (...) que aliado aos bons preços que praticamos, permitiu alterar o paradigma da ótica em Portugal de uso óculos porque preciso para gosto de óculos”(…) (Óculos – História da Ótica:68).

A rede iniciou-se em Portugal, com aproximadamente 12 óticas e conta atualmente com 200 pontos de venda distribuídos por todo o país, sendo que a vontade de crescer e reforçar a sua posição no mercado motivou a empresa a abrir cada vez mais pontos de venda, sempre apoiadas num conceito de moda mas sem descartar o profissionalismo e tradição do setor, em locais onde a marca entendia estar o seu público-alvo.

A estratégia de expansão da Opticalia assenta no crescimento orgânico, derivado do acumular dos resultados ao longo dos anos, bem como do correto domínio da curva da experiência. Como é possível observar na Figura 4.2., a empresa cresce paulatinamente.

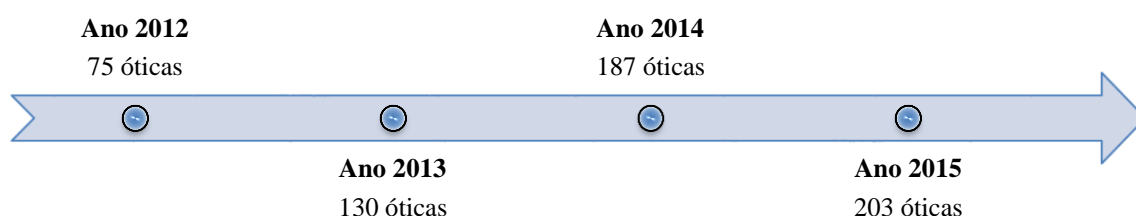


Figura 4.2. Evolução da Opticalia

Fonte: Elaboração própria

No entanto, o período decorrido entre 2013 e 2014 assinalou um ciclo significativo de expansão para a empresa. Em 2013 foram inauguradas inúmeras lojas nas zonas históricas das principais cidades do país, conjuntamente com aberturas em zona novas de Lisboa e Porto o que permitiu à marca chegar a um cliente mais urbano e cosmopolita. Esta exposição da marca, assim como a forte aposta no investimento publicitário em diversos meios nacionais para construir notoriedade e visibilidade, permitiu à Opticalia abrir as portas para a sua entrada nos centros comerciais, algo que estrategicamente se revelou muito importante, pois permitia estar lado-a-lado com marcas de renome.

De facto, começar a estar presente nos principais centros comerciais portugueses (sendo o primeiro o Maia Shopping), impeliu a marca a percorrer um caminho de diferenciação, adquirindo espaço junto aos seus principais concorrentes que atuam no mercado há várias décadas. Assim, a empresa conseguiu adotar estratégias de vanguarda visando atrair cada vez mais consumidores de óculos.

Para manter ativa a sua posição no mercado, uma das políticas internas da empresa diz respeito à aposta contínua na inovação e qualidade. Neste sentido, foi criada em 2015 a loja *online*, o que permitiu responder às exigências do mercado de forma mais rápida e eficiente.

Foi neste mesmo ano de 2015, que a casa-mãe decidiu transpor o oceano atlântico e iniciar este modelo de negócio na Colômbia, país que conta já com cerca de 111 óticas associadas.

O responsável internacional da Opticalia, Javier Carceller pretende expandir a marca por vários países. De momento, opera em Espanha, Portugal e Colômbia com aproximadamente 1000 estabelecimentos de ótica.

Posto isto, podemos concluir que a posição alcançada no mercado pela Opticalia tem como pedra angular o esforço proveniente do trabalho árduo levado a cabo pela família Carceller. Do primeiro investimento aos dias de hoje, sempre a inovar e a diferenciar-se dos demais.

4.3.2. Marca

O conceito desta marca é fruto da experiência acumulada dos vários anos de atividade no setor que, por conseguinte, garante a qualidade e a modernização dos produtos oferecidos. Toda a marca Opticalia apresenta um elevado cariz estratégico, não sendo nada deixado ao acaso.

A aposta na diferenciação competitiva, através do posicionamento 100% moda, do contacto personalizado, da excelência do serviço e da qualidade inigualável dos produtos e serviços oferecidos é a forma como a Opticalia se posiciona no mercado. Foi a partir destes princípios que a empresa se orientou para criar um novo conceito – conjugar a moda a bom preço com as coleções mais modernas num espaço cujo ambiente é descontraído e ao mesmo tempo profissional, de modo a adquirir a confiança do cliente e ao mesmo tempo transmitir-lhe uma panóplia de sensações de satisfação e bem-estar, agregando a oferta de preços acessíveis de modo a fomentar a rotação da sua própria imagem. A moda é, indubitavelmente, um fator que destaca a empresa da concorrência.

Quando no ano de 2012 os responsáveis da Opticalia decidem entrar em Portugal tinham muito claras as dificuldades com que se podiam deparar: havia um líder indiscutível no nosso país que tinha o monopólio da comunicação nos meios e uma elevada quota de mercado; para além disso o país encontrava-se em crise, intervencionado pela *troika* e com o consumo em clara retração; e o mercado já estava a entrar numa fase madura onde parecia haver pouco espaço para novos *players*.

Mais do que nunca era necessário garantir que a Opticalia vinha com uma oferta diferenciadora, que viria com uma postura de líder e preparada para desafiar a liderança do sector. Segundo António Alves, em entrevista na Óptica Pro, “a nossa estratégia é comunicar como líder desde o início.”

A resposta encontrada foi a criação de uma rede que reunisse debaixo de uma “marca chapéu” os independentes que sozinhos não estavam a conseguir fazer frente aos grandes grupos. Oferecer-lhes não só a vantagem da negociação mais forte junto dos principais fornecedores do mercado, como também a possibilidade de terem uma “agência de *marketing*” a desenvolver materiais e campanhas pensadas à medida das suas necessidades locais, sempre valorizando aquelas que são as diretrizes centrais da marca. E acima de tudo, as duas coisas que são mais valorizadas pelos associados, uma forte capacidade de investimento em comunicação a nível nacional nos principais meios (televisão, *outdoors*, imprensa, meios digitais) e o posicionamento único: a moda, que torna a marca como indiscutivelmente diferente neste sector e oferece aos seus clientes reconhecidas marcas exclusivas de moda: Custo Barcelona, Mango, Pepe Jeans, Pull&Bear.

Durante o percurso de construção da sua marca, a Opticalia tem ainda sido inovadora nas ações que implementa: como *product placements* em novelas, o patrocínio dos Globos de Ouro, comunicação diferenciadora nas redes sociais e em formato digital, parcerias com conhecidas *bloggers* de moda, entre outras ações.

4.3.3. Marketing e Comunicação

Qualquer marca ou produto presente no mercado necessita de publicidade, para aumentar a procura e evitar perda de quota de mercado ou para se manter viva e saudável junto do consumidor.

A Opticalia aposta na publicidade como uma arma comercial e como uma ferramenta estratégica para aumentar as vendas e construir uma marca com notoriedade. A sua

experiente equipa de *marketing* e a sua agência de publicidade e comunicação própria operam em três países. Esta mantém o posicionamento centrado em moda e parte da sua diferenciação continua a evidenciar-se pelo conteúdo da sua comunicação.

4.3.3.1. Imagem

A marca Opticalia apresenta-se como uma marca moderna, artística e minimalista ao nível conceptual e visual com impacto no presente e no futuro.

Desenhou-se a marca com o intuito de se destacar pela sua clareza visual, facilidade de identificação, diferenciação, modernidade e elegância, representando uma imagem visual única na área da ótica. Esta contribui eficazmente para uma imagem de qualidade de todos os pontos de vista da comunicação e para obter uma representação clara de personalidade e de identidade própria, que é o reflexo da moda e grupo, tecnologia e serviço, dos seus valores e da sua projeção de futuro.

O logotipo Opticalia (Figura 4.3.) é um elemento verbal da marca. Surge da síntese gráfica do genérico Ótica e da terminação Lia que confere ao nome um reconhecimento rápido e a sensação de universo ótico. Moderno, rápido de visualizar e de entender é um logotipo adaptado para um desenvolvimento gráfico futuro, que foi criado especialmente como imagem corporativa para todas as atividades ligadas à marca. A sobriedade da tipografia e contundência visual da marca conferem ao logotipo atributos de sobriedade, moda, tecnologia, qualidade e durabilidade próprios dos produtos que comercializa.

The logo for Opticalia is displayed in a blue, sans-serif font. The word 'OPTICALIA' is written in all caps, with a registered trademark symbol (®) to the upper right of the final 'A'. The letter 'i' is lowercase and features a distinctive dot above it that is a solid blue circle, and a tail that extends downwards and curves to the left, ending in a small hook.

Figura 4.3. Logotipo Opticalia

Fonte: Opticalia, 2016

Há desde sempre uma preocupação que o associado mantenha a sua identidade e que a possa desenvolver em simbiose com a Opticalia, daí que se tenham pensado em algumas versões especiais para os casos em que a Opticalia convive com o nome dos associados.

A composição de cada associado será desenvolvida pela equipa de *marketing* da central da Opticalia que proporcionará um suporte gráfico e digital para facilitar o seu uso.

A proporção entre o logotipo Opticalia e a nomenclatura do associado terá sempre em conta a proporção de 70% para o logotipo principal e de 30% para a nomenclatura do associado (Figura 4.4.).



Figura 4.4. Logotipo do associado Bruman

Fonte: Opticalia, 2016

O *claim* “Marcas a bom preço, isso é Opticalia” e “Gosto de óculos” são as frases que transmitem o posicionamento da marca Opticalia, são a diferenciação no mercado da ótica. A Opticalia vende moda na forma de marcas exclusivas e o seu posicionamento passa por converter o produto ótico num produto “apetecível” para o consumidor.

4.3.3.2. Campanhas publicitárias

As campanhas de publicidade servem segundo Brochand *et all* (1999) para conquistar ou manter a posição de liderança, assim como para diferenciar e aumentar o nível de notoriedade de produtos ou serviços num mercado cada vez mais competitivo. A publicidade constitui, assim, um instrumento para ajudar as empresas a vender ao mesmo tempo que permite aos consumidores aumentarem o conhecimento sobre os produtos e saberem distingui-los.

Antes de explicar as estruturas das campanhas é necessário entender o que é uma campanha, o que é apresentado de seguida esquematicamente (Figura 4.5.):



Figura 4.5. Processo de uma campanha

Fonte: Elaboração própria; Opticalia 2016

As campanhas publicitárias desenvolvidas pela Opticalia procuram evidenciar uma comunicação muito emocional, que é muito bem entendida pelo consumidor *target* e que se baseia no “efeito gancho”, i.e., inicia com a apresentação da campanha na TV, ou outro meio de comunicação, onde se apresenta o produto e a marca que cria um laço emocional com o cliente, que se sente identificado com a marca e/ou produto. Esta identificação faz com que o cliente, seguidamente, se dirija a uma loja Opticalia que apresenta a mesma imagem corporativa que visualizou na TV e a mesma promessa oferecida. A este processo denominamos de efeito chamada, cujo objetivo é levar os clientes à loja. É nesta fase que é transferida a incumbência da promessa ao ótico, que trata de satisfazer a necessidade do cliente da melhor forma, efetuar a venda efetiva e a fidelizá-lo de modo a voltar a ser a primeira opção na próxima compra. Segundo António Alves, “o valor da venda é igual ao valor da primeira venda multiplicado por todas as vendas efetuadas por esse cliente, multiplicado pelo número de vendas efetuadas a contactos diretos e indiretos, i.e. família e amigos”.

Foi objetivo fulcral comunicar como líder, desde o princípio e encher a comunicação de anúncios inovadores e com valores emocionais que vêm realçar o gosto e a desinibição

quanto ao uso de óculos. A estratégia de marketing da marca Opticalia funciona em dois eixos principais: o consumidor final e os seus associados.

O primeiro prima por uma comunicação dirigida ao consumidor final, com uma linguagem perceptível e transparente dos produtos comercializados, assim como, uma adequação das últimas tendências da moda ao setor.

O segundo eixo da comunicação é o da angariação de associados que permite à marca estender a sua rede e atingir uma cobertura nacional em pontos de venda.

Para o consumidor final, bem como os seus associados, a publicidade é realizada através de diversos tipos de campanhas:

- Campanhas em meios de comunicação gerais – São utilizadas as cadeias de TV, rádio, internet, revistas e *outdoors* de cobertura nacional, são campanhas em massa direcionadas ao seu público-alvo. Desde o início da marca Opticalia que são efetuadas três campanhas anuais, que vão sendo replicadas ano após ano nos mesmos períodos homólogos. (Figura 4.6.)



Figura 4.6. Campanhas gerais efetuadas em 2015

Fonte: Elaboração própria; Opticalia 2016

De realçar que estas campanhas são pensadas e realizadas através da criatividade do Diretor de *marketing* da Opticalia Espanha (Victor Gonzalo), em parceria com agências de modelos e agências de meios. Em Maio de 2014 e 2015 foram contratados como embaixadores da Opticalia personalidades conhecidas internacionalmente, falamos de Ricky Martin e António Banderas, respetivamente.

Seguem-se alguns exemplos das campanhas da Opticalia realizadas no decorrer destes três anos de existência nos diversos meios de comunicação (Figura 4.7., Figura 4.8., Figura 4.9.):

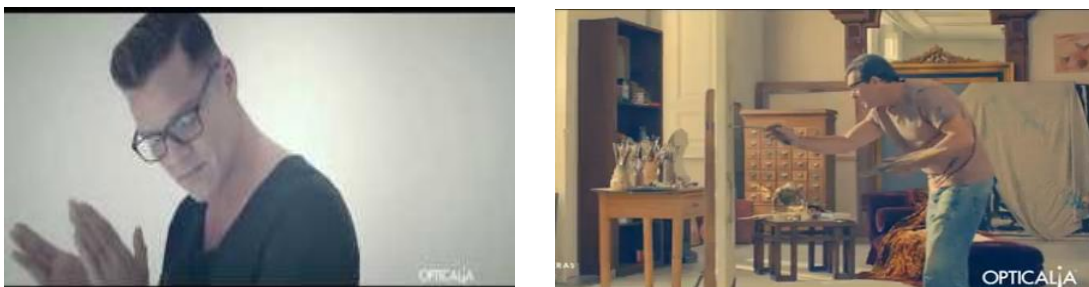


Figura 4.7. Campanhas TV - Ricky Martin e António Banderas



Figura 4.8. Campanha Internet e Revistas



Figura 4.9. Outdoors

Fonte: Opticalia 2016

Em todos os âmbitos, cada campanha do calendário anual é acompanhada por um Kit básico, que é enviado gratuitamente para todas as óticas, com a finalidade do consumidor final identificar facilmente a promessa que lhe é oferecida nos meios de comunicação, e

que é composto por diversas peças de publicidade (*displays*, electroestáticos, *stoppers*, *flyers*...) bem como o caderno de trabalho explicativo da campanha (Figura 4.10.).



Figura 4.10. Pack gratuito e Caderno trabalho

Fonte: Opticalia 2016

- Campanhas gerais de ponto de venda – Criadas para dinamizar o ponto de venda, são campanhas transversais às campanhas em meios de comunicação que a Opticalia realiza ao longo do ano, estas normalmente não se sobrepõem e são realizadas apenas no ponto de venda, i.e. na loja, sendo igualmente acompanhadas de um Kit com material publicitário.
- Campanhas locais – Muito importante na estratégia comunicativa, todos os associados dispõem de um serviço de desenvolvimento de publicidade gratuito, assim como de assessoria para a planificação e alocação de custos nos meios de comunicação locais. Estas campanhas são pensadas e suportadas pelo associado, usualmente são campanhas promocionais, vales, novidades, eventos sazonais, eventos locais, etc.

Estas ofertas, apenas podem ser resgatadas na loja indicada na respetiva comunicação, ficando as óticas contratualmente obrigadas a apenas comunicarem nas zonas abrangentes das suas lojas, devendo ter o cuidado de não promoverem junto às óticas de outros associados que se possam encontrar num raio próximo de quilómetros. Geralmente são feitos *flyers* ou cartazes com estes tipos de campanha (Figura 4.11.).



Figura 4.11. Flyer e Vale de campanhas locais

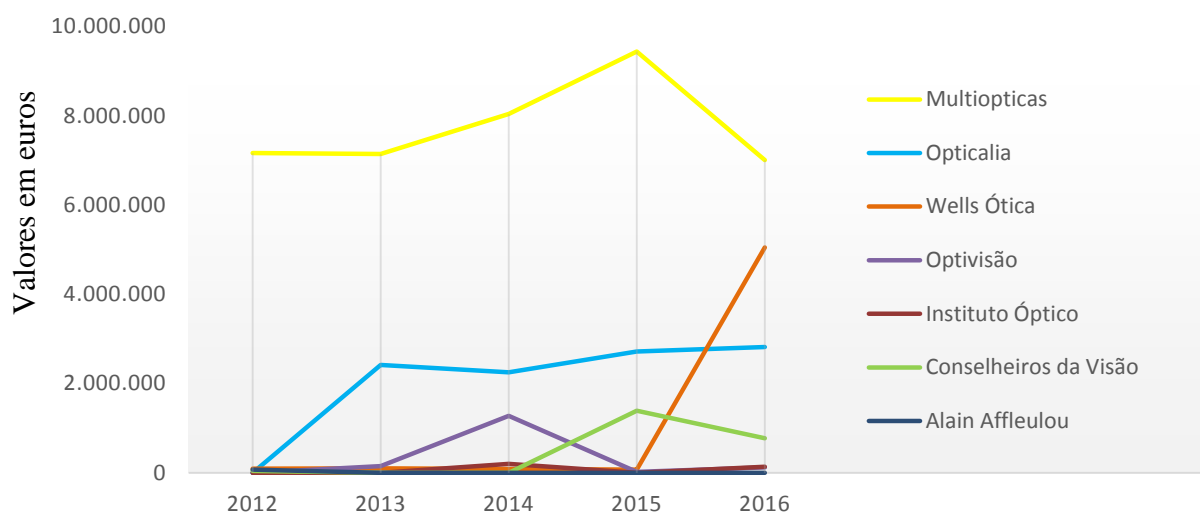
Fonte: Opticalia 2016

- *Online* – A Opticalia caminha para converter-se em líder de comunicação *online* dentro do setor ótico com campanhas que conseguiram posicionar-se como “*trending topic*” no *twitter* em Espanha. Redes sociais, *blog* de moda próprio, etc. A Opticalia interessa-se por criar conteúdos para as redes sociais.

Esta empresa recém-chegada ao mercado português veio agitar e dinamizar a publicidade na ótica. Até à sua entrada havia apenas um grande investidor em publicidade neste mercado, a Multiópticas, com 90% do investimento total. Já hoje em dia todos os grandes grupos fazem publicidade. No Apêndice 5. Investimento Publicitário, podemos observar pormenorizadamente toda a publicidade efetuada no setor no 1º trimestre dos anos de 2012 a 2016, nos diversos meios de comunicação. Em modo de resumo, no Gráfico 4.5.

apresenta-se a evolução comparativa dos principais grupos óticos no que diz respeito ao investimento publicitário efetuado em Portugal, neste mesmo período homólogo.

Gráfico 4.5. Investimento Publicitário, 1º Trimestre 2012-2016



Fonte: Elaboração própria, Opticalia 2016

Verifica-se que a estratégia publicitária da Opticalia tem sido constante ao longo dos anos, evoluindo paulatinamente.

Podemos concluir que desde 2013, ano em que a Opticalia começou a investir forte em Portugal, que o investimento em publicidade disparou em todos os grupos, já que estes sentiram necessidade de investir e “correr atrás” desta nova marca recém-chegada ao mercado. Desde 2015 que o mercado ótico tem estado mais competitivo do que nunca, salientando-se o facto de a Wells Ótica ter ultrapassado a Opticalia, segundo maior investidor desde o primeiro momento de atividade.

Não foi apenas em investimento publicitário que os principais concorrentes sentiram necessidade de acompanhar este novo concorrente, também as campanhas começaram a denotar algumas semelhanças na forma de comunicar (moda, óculos de marca, etc) como se observa na Figura 4.12.:



Figura 4.12. Reação da Concorrência

Fonte: Opticalia 2016

4.3.3.3. Comunicação

As técnicas de comunicação constituem uma poderosa ferramenta e podem influenciar a atitude dos consumidores face ao produto/marca.

A Opticalia investe sobretudo na comunicação a nível interno, valorizando o conceito “*word-of-mouth*” (i.e. *marketing* boca-a-boca). O princípio é simples: se os associados se sentirem motivados e orgulhosos de fazerem parte deste grupo irão prestar um serviço de excelência ao cliente. Efetivamente, os clientes satisfeitos são aqueles que mais voltam à loja e, quando regressam, fazem-se acompanhar por familiares e/ou amigos. Como

principal meio de comunicação interna, a Opticalia desenvolveu uma intuitiva ferramenta *online* denominada de Optinet. O objetivo do Optinet é promover a união da Opticalia com os seus associados e facilitar a comunicação entre ambos. Esta intranet com acesso a diferentes serviços, permite a automatização dos processos que o compõem, sendo este um portal corporativo que oferece informação e serviços, facilitando ao utilizador o acesso a: notícias internas e externas; campanhas de *marketing*, que permitem visualizar as campanhas desenvolvidas nos meios de comunicação e no ponto de venda; formação; circulares onde os óticos consultam os comunicados que a central faz para os seus associados; documentação; catálogos de produto e todo o tipo de informação.

A nível externo, a principal estratégia de comunicação da Opticalia realiza-se no próprio ponto de venda. A marca aposta fortemente na escolha da localização e no *merchandising* visual, através do ambiente de loja, sempre em harmonia com a estação do ano ou época festiva (i.e. outono, Páscoa, Natal, Dia da Mãe). É toda a atmosfera que envolve o consumidor e o “prende” à loja, o que se revela uma mais-valia significativa.

Importa ainda referir que, a Opticalia destaca-se por levar a cabo outras iniciativas, eventos e parcerias. A título de exemplo, a empresa foi este ano (2016) pela segunda vez consecutiva, *main sponsor* da gala mais aguardada do ano, os Globos de Ouro (Figura 4.13.) A aposta no patrocínio da XXI Gala dos Globos de Ouro, reforça o posicionamento moda da marca Opticalia, bem como a associa ao *glamour*, últimas tendências e reconhecimento da excelência que envolvem a entrega e celebração destes prestigiados prémios.



Figura 4.13. *Main Sponsor* XXI Gala Globos de Ouro

Fonte: Opticalia, 2016

Para além de todo o destaque que teve durante a cerimónia e na passadeira vermelha do evento, a Opticalia fez ainda a ativação da marca, junto dos convidados da Gala, onde esteve a distribuir brigadeiros e um desconto especial para todos os que se encontravam na cerimónia.

Também a área das parcerias e de protocolos se revela como uma importante ferramenta de construção da Marca junto dos consumidores, daí que sejam inúmeras as parcerias existentes com diversas organizações entre elas a Médis, Medicare, Prosegur, Espaço Casa, Jerónimo Martins, ACP, Sumol+Compal, Montepio, CP, entre outras, as quais apresentam condições vantajosas para o consumidor final e para os colaboradores destas entidades.

Por outro lado, a empresa tem presença *online* através do seu *site* oficial www.opticalia.pt e de uma página no *facebook*, *instagram*, *pinterest* e *twitter*. Estes espaços funcionam como veículos de informação e de interação com o cliente já que, através deles, a Opticalia apresenta os seus produtos e serviços, informando também o consumidor quanto às novidades, ao mesmo tempo que cria momentos de diversão com os seus clientes/fãs. Foi desenvolvido também um cartão cliente que permite trabalhar o CRM, i.e. gestão de relacionamento com o cliente, e aumentar a taxa de fidelização e repetição de compra.

Regularmente, a Opticalia opta por se fazer chegar aos associados através de outros meios de comunicação, como as revistas do setor. A comunicação da marca é presença assídua nas revistas Óptica Pro, Lookvision e Ver (revista oficial da Associação Nacional de Óticos).

4.3.4. Produto

A Opticalia trabalha com uma vasta diversidade de produtos óticos. Apesar das campanhas apostarem somente nos descontos ou benefícios nas compras que incidem no produto exclusivo da marca Opticalia, uma vez que esse é um dos seus elementos diferenciadores, como já foi dito anteriormente, e que garante aos associados que os seus produtos não podem ser comparados com outros no mercado; nas lojas os clientes podem encontrar toda uma gama de ofertas únicas de óculos graduados, óculos de sol, lentes de contacto e líquidos de manutenção de todos os outros fornecedores existentes no mercado. Assim, como contar com o apoio de uma vasta equipa de especialistas preparada para fazer e interpretar exames visuais.

4.3.4.1. Marcas

Uma das chaves do seu sucesso centra-se no posicionamento de moda a bom preço, que é alavancado pelo facto de a Opticalia ter um riquíssimo portefólio de reconhecidas marcas do mundo da moda, em regime de exclusividade, o que confere um valor acrescentado e competitivo muito forte. Essa vantagem competitiva reside no facto de estas marcas e *designers* de moda terem concedido a confeção e venda exclusiva das suas coleções de ótica à Opticalia.

Falamos de marcas como a Mango, Pepe Jeans, Custo Barcelona, Pull&Bear, El Caballo, Amichi, JavierLarrainzar, Pocoyo e Davidelfin (Figura 4.14.)



Figura 4.14. Marcas exclusivas Opticalia

Fonte: Opticalia, 2016

As coleções são compostas por centenas de armações que resgatam e renovam os clássicos ao incorporarem detalhes nos formatos e nas cores. De mãos dadas com as últimas tendências, servem de inspiração às armações tanto femininas como masculinas.

Cada marca tem a sua personalidade e o seu posicionamento. El Caballo, Amichi e JavierLarrainzar têm um estilo mais clássico e sóbrio, Pocoyo é uma marca exclusivamente de óculos para criança com cores divertidas e materiais resistentes, Davidelfin é um estilista espanhol que marca pela sua exuberância que replica nas suas coleções de óculos. A Pepe Jeans e Pull&Bear são marcas jovens e divertidas conhecidas internacionalmente.

A Custo Barcelona foi a mais recente aquisição, é uma marca de renome no mundo da moda que se dirige a um público atrevido e original, os seus óculos refletem o espírito da última coleção “*Chic Contemporary Color*” apresentada pelo *designer* de moda Custo

Dalmau em Nova Iorque. À imagem das coleções de roupa Custo Barcelona, nos modelos de óculos destacam-se os estampados tribais, as cores metalizadas e as formas psicadélicas inspiradas nos anos 90.

A Mango é de todas as marcas a mais conhecida, e a sua linha destaca-se pelo seu desenho em que predominam as influências retro, mas onde a comodidade e sofisticação são uma constante. As coleções para mulher conjugam as formas *cat eye*, redondas, ao mais puro estilo *vintage* e quadradas em tamanho XXL, já nas versões masculinas, destacam-se as formas *aviator*, assim como as arredondadas.

No que diz respeito à paleta de cores utilizadas, destacam-se as cores mais neutras, como o preto ou o mesclado, que convivem lado a lado com armações cheias de cor, como os rosas, vermelhos ou o azul *Klein*. Os materiais privilegiados são fundamentalmente os acetatos com texturas e os metais.

O consumidor final nas lojas Opticalia tem acesso a todas estas marcas e a uma panóplia de outras marcas conhecidas no mercado (RayBan, Vogue, Tommy, etc), no entanto as campanhas efetuadas nos *media* são apenas das marcas exclusivas Opticalia o que permite reforçar a notoriedade, bem como o seu posicionamento moda e realçar a ideia de que a utilização de óculos é algo natural e *fashion*, comunicando “Gosto de Óculos! Adoro as Marcas!”.

4.3.4.2. Preço

Como referido, a marca alia a moda ao bom preço, que é um fator de extrema importância para o cliente nos dias de hoje em que o poder de compra é bastante inferior ao de alguns anos atrás. O preço reflete os gastos inerentes ao produto (i.e., *royalties* marcas, fabrico, transporte e armazenamento) e à sua comercialização.

Os preços dos óculos praticados nas lojas diferem apenas entre marcas e coleções e de óculos graduados para óculos de sol. Esta situação relaciona-se especialmente com as tendências da moda e com as marcas mais reconhecidas.

Nos óculos graduados o preço praticado varia entre os 49,90 Euros e os 109,90 Euros, no primeiro caso óculos da marca Trendi (marca própria Opticalia) e no segundo Custo Barcelona e David Delfin. A 99,90 Euros são comercializadas as marcas Mango e Pepe Jeans.

O preço dos óculos de sol situam-se entre 44,90 Euros e os 99,90 Euros, pertencendo o valor mais baixo à marca Trendi e o mais elevado às marcas Custo Barcelona e David Delfin, mantendo o mesmo comportamento que as armações graduadas. Em relação aos óculos da marca Pull&Bear são comercializados a 49,90 Euros e os Mango e Pepe Jeans a 89,90 Euros.

Estes preços oscilam significativamente em períodos promocionais. Na campanha de Janeiro (Óculos de marca – 79€) são vendidos óculos graduados com lentes incluídas a 79,00 Euros da marca que for apresentada na respetiva oferta; na campanha de Maio (leva 2 paga 1) na compra de um par de óculos de qualquer marca é oferecida outra armação das marcas exclusivas Opticalia e na campanha de Setembro (2 Óculos Marca – 99€) o cliente leva dois óculos das marcas exclusivas por 99,00 Euros.

Assim, o preço é estabelecido em função do poder de compra e necessidades dos consumidores portugueses, com o objetivo de que o cliente tenha mais que um par de óculos e que o use, não só por necessidade, mas também, como acessório de moda.

A diferença do preço face aos principais concorrentes prende-se com a tentativa de posicionamento deste produto no mercado das marcas *premium*. A Opticalia procura refletir no preço a qualidade e o valor superior do produto, que é entendido e valorizado por um segmento particular do mercado – os apreciadores de moda.

4.3.4.3. Distribuição

Os produtos da Opticalia bem como os materiais publicitários são distribuídos, de um modo indireto, através da entrega ao domicílio efetuada por terceiros.

As encomendas são expedidas, em dias e horas específicas, a partir dos armazéns que se localizam em Madrid. A mercadoria é produzida na China e posteriormente transportada para Espanha, existem três armazéns de áreas distintas: produto, pós-venda e de *marketing*. Daqui sai toda a mercadoria para Espanha e Portugal, uma vez que a Colômbia tem o seu próprio armazém no país.

A distribuição indireta é realizada pela empresa parceira Sending. O processo de expedição da encomenda começa na Opticalia, o que significa que os pedidos podem ser efetuados através da central por correio eletrónico e/ou por telefone e realizados na ferramenta Optinet da empresa. Deste modo, para garantir que as encomendas são entregues atempadamente, a Opticalia tem um colaborador cuja principal função é gerir os pedidos e apoiar na pós-venda. A empresa sabe que, dado o aumento dos associados e

das compras, é fundamental cumprir o prazo de entrega prevista, que regularmente é entre 2 a 3 dias úteis.

4.3.5. Recursos Humanos

O Grupo Opticalia possui uma equipa composta por 80 pessoas, entre Portugal e Espanha, com mais de 20 anos de experiência.

A equipa inicial em Portugal era composta por cinco pessoas, pelo Diretor-geral, António Alves, que trabalha no mundo da ótica há mais de 25 anos, tendo no seu percurso profissional o desenvolvimento e construção da marca Multiópticas no nosso país. O diretor comercial, Paulo Pereira, também com experiência de mais de 15 anos no mercado da ótica portuguesa, tendo expandido a área de *franchising* da Multiópticas. A *Controller*, Natascha Lopes com mais de 16 anos de experiência na área financeira. Na área de gestão de clientes, Carla Cruz com 11 anos de experiência e na área de Comunicação e Relações Públicas, Joana Correia com experiência de 10 anos na área de jornalismo e comunicação. Passados três anos de existência houve a necessidade de aumentar esta pequena equipa de cinco para oito pessoas, a estrutura atual da empresa em Portugal está representada da Figura 4.15.:

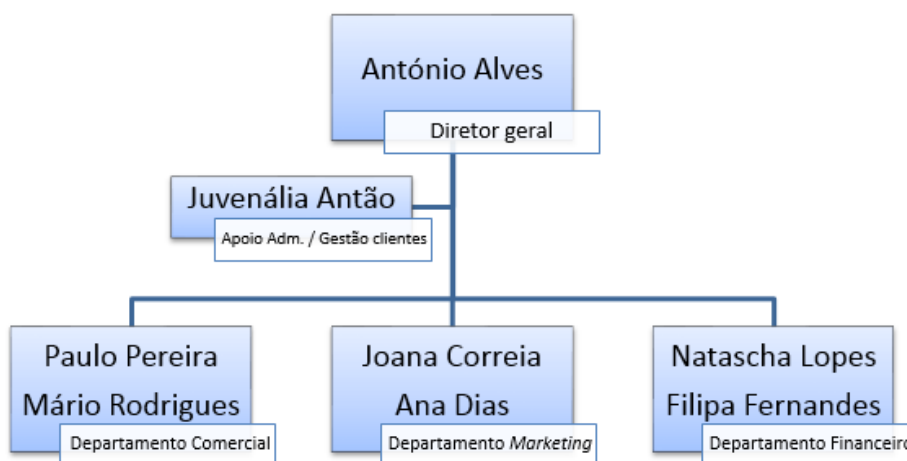


Figura 4.15. Organograma da Opticalia Portugal

Fonte: Interpretação da autora (Anexo 1)

Esta equipa conta com o apoio de todos os colaboradores Opticalia que desde Espanha assessoram as principais áreas da empresa, como a financeira, logística, produto e de *marketing*.

A Opticalia acredita que a formação contínua é uma via primordial no aperfeiçoamento e desempenho dos seus colaboradores e, por isso, este requisito faz parte da estratégia da empresa.

A maioria das formações é específica para os associados. Aos responsáveis de loja é ministrada, por exemplo, formação de gestão de conflitos, métricas de sucesso na gestão diária, assim como técnicas de motivação e de gestão de recursos humanos. No que concerne aos vendedores, a empresa aposta na vertente do atendimento ao cliente, com vista a aperfeiçoar a sua simpatia, cordialidade e apresentação.

Recentemente, a Opticalia realizou mais uma formação externa. Este projeto teve a duração de três meses, ao longo dos quais os associados beneficiaram de três módulos, correspondendo no total a 72 horas de formação. Importa referir que este projeto abrangia vertentes distintas: Finanças e Métricas de Rendibilidade, Motivação e *Brand Engagement*, Gestão de *Marketing* e Marcas, Gestão de Operações, *Stocks* e Preços, lecionado por dois formadores externos (professores universitários).

4.3.6. Fornecedores

A Opticalia negocia acordos com as principais marcas de fornecedores no sector da ótica, quer ao nível nacional, quer internacional.

A sua principal receita, para além da venda de óculos, reflete-se nas compras que os seus associados fazem aos seus fornecedores preferenciais, através da mediação comercial que resulta da prestação de um serviço de colaboração e intermediação na comercialização e promoção dos produtos dos seus fornecedores preferenciais, entre os seus associados. Esta pode variar entre 10% a 30% sobre o valor total das compras efetuadas. Os fornecedores preferenciais de lentes oftálmicas, armações e contactologia, são referidos abaixo na Figura 4.16.:



Figura 4.16. Fornecedores preferenciais

Fonte: Opticalia, 2016

Para tal, promove-se com bastante regularidade uma série de campanhas de ponto de venda em parceria com estes fornecedores, envio de circulares aos seus associados e sendo-lhes disponibilizada toda a informação sobre as mesmas no Optinet.

No caso de existirem óticas que queiram comprar produtos a fornecedores que não sejam preferenciais (algo desencorajado pelo Grupo), a Opticalia deverá ser informada e receberá 10% do valor de todas as compras efetuadas.

4.3.7. Sistema de Associados

A Opticalia define-se como uma rede de associados e não de *franchising* porque tem a flexibilidade de se adaptar localmente ao que é melhor para o associado, com um modelo operativo muito flexível. No fundo são “sócios”, parceiros, dos seus óticos. A independência profissional do associado é respeitada, o dono da loja é mantido, ficando à sua disposição todas as vantagens inerentes ao facto de pertencer a um grande grupo, não havendo obrigatoriedade de permanecer com a Opticalia se o ótico já não se identificar com o projeto. Assegura-se ainda, que o grupo não “concorre” com os associados, porque não tem qualquer intenção de abrir lojas próprias, estando todos os esforços concentrados no apoio total ao associado. O que é pedido ao associado é que

mude a imagem exterior da sua loja, para que haja uma uniformização da imagem da marca, de que todos beneficiarão, assim que se arranca com a fase de comunicação e construção da marca. Caso pretendam, podem mudar também a decoração interna.

Presentemente é a única empresa do setor a operar em Portugal com um modelo de associados. A estratégia seguida pela Opticalia é a mesma que em Espanha e que permitiu que a empresa se tornasse líder em quatro anos e meio. As chaves do sucesso são, segundo António Alves, diretor-geral da empresa, “o modelo de associação (Figura 4.17.) em que a Opticalia se torna parceira dos seus associados, ficando estes com todas as vantagens e independência profissional que esta relação aporta; um fortíssimo modelo publicitário, suportado e apoiado no seu posicionamento 100% moda; e um riquíssimo portefólio de marcas exclusivas, reconhecidas nacional e internacionalmente, que garantem à Opticalia, um valor acrescentado e competitivo muito forte”.



Figura 4.17. Modelo de relacionamento

Fonte: Opticalia, 2016

4.3.8. Cliente

No que concerne ao *target*, a Opticalia procura essencialmente as mulheres (70%), por elas serem as principais compradoras de produtos (o mercado da ótica não se apresenta diferente neste aspeto), e porque quando não são as compradoras, as mulheres são as principais influenciadoras. Como idade, definiu-se os segmentos que apanham as faixas etárias dos 25 aos 55 anos, dirigindo-se a pessoas que se preocupam em estar na moda, em acompanharem as principais tendências, sem deixar esquecidos todos aqueles que são mais pragmáticos, que no fundo o que procuram é uma compra mais racional e necessária, focando-se mais nas oportunidades e no bom preço dos produtos. Na realidade existe também uma procura transversal a todos os consumidores, pois viver apenas de um

segmento de mercado não só limitaria as operações em termos de vendas, como representaria uma pequena percentagem de um vasto universo de pontuais consumidores.

Além dos cuidados prestados na saúde visual, para alcançar uma posição diferenciadora no mercado há que ter em conta uma série de fatores, nomeadamente a imagem, a marca, o serviço, a loja e os produtos de excelência.

A Opticalia conquistou um índice de fidelização ímpar. É reconhecida no mercado como uma ótica que aposta no equilíbrio entre a tradição e modernidade, nos espaços com uma individualidade e ambiente muito próprios e na personalização do produto.

Contudo, o cliente-tipo da Opticalia é sem dúvida o adulto que gosta de óculos, que aprecia as suas características organoléticas, exigindo, como tal, um produto de qualidade a um preço aceitável.

4.3.9. Indicadores Económicos

À semelhança dos anos anteriores, 2015 foi mais um ano em que a empresa continuou a potenciar o crescimento do negócio, tendo alcançado 203 óticas no final do ano (187 óticas no final do exercício de 2014).

A Opticalia obtém hoje rendimentos na ordem dos três milhões e meio de Euros/ano. As principais rúbricas de gastos dizem respeito ao fornecimento e serviços externos (sobretudo as despesas incorridas com publicidade), custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas e à massa salarial.

Recorrendo a alguns instrumentos de natureza financeira, económica e económico-financeira – autonomia financeira, liquidez geral, *quick ratio*, solvabilidade, margem bruta das vendas, grau de alavanca operacional e *return on assets* – é possível afirmar que o negócio se apresenta francamente sustentável (Apêndice 6).

A Empresa tem previsto para o ano de 2016, à semelhança dos anos anteriores, um crescimento de 18% do volume de negócios, devido à incorporação de novos associados, com o conseqüente incremento de vendas de produto e prestações de serviços. O modelo de negócio em que assenta a Opticalia potencia o crescimento mesmo em tempos de crise económica.

Desde 2014 que esta apresenta resultado líquido positivo e cresce de uma forma consistente e segura. Todavia, dada a atual conjuntura, a empresa sentiu necessidade de aumentar o financiamento externo tendo em vista o aumento do investimento publicitário.

Atualmente, o rácio de autonomia financeira apresenta um valor de aproximadamente 39,66%. Segundo Esperança e Matias (2009), os entendidos na matéria tendem a sugerir um rácio de 33,33%, em que o capital próprio representa um terço do ativo. No entanto, este resultado é bastante favorável a empresas de pequena-média dimensão, uma vez que o parâmetro de comparação está definido para uma janela situada entre os 25% e os 33%. Importa ainda destacar a importância da duração do financiamento externo no contexto das pequenas e médias empresas. Nestas empresas é habitual encontrar-se demasiado financiamento a curto prazo pois, apesar de a teoria dizer que este tipo de dívida não deve ter grande peso na estrutura da dívida a verdade é que as necessidades de tesouraria obrigam a tal. Como é possível verificar no rácio da estrutura da dívida, 86% do financiamento externo da Opticalia é de curto prazo. Um valor algo elevado, mas segundo o parecer da auditoria externa “A Empresa não está exposta a riscos financeiros que possam provocar efeitos materialmente relevantes na sua posição financeira e na continuidade das suas operações. As decisões tomadas pelo órgão de gestão assentaram em regras de prudência, pelo que entende que as obrigações assumidas não são geradoras de riscos que não possam ser regularmente suportados pela Empresa.” (Relatório de gestão, Opticalia 2015).

Em termos de liquidez, a Opticalia apresenta um resultado favorável, já que o rácio revelou que a marca possui uma liquidez superior a 1, aproximadamente 1,36. O *quick ratio*, que analisa a liquidez de uma empresa da forma mais líquida possível (i.e., ativo corrente sem os inventários), também apoia esta conclusão.

Por fim, é importante alertar para a estrutura de gastos da empresa. O rácio que mede o grau de impulsionamento operacional revela que este tipo de negócio tem associado um elevado risco económico (cerca de 14,42), uma vez que as despesas são maioritariamente fixas (i.e., investimento publicitário e massa salarial). Isto significa que, devido à sua estrutura de gastos, a Opticalia sujeita-se a ver o seu lucro diminuir, dado que, se o volume de vendas e mediação comercial baixarem, os gastos fixos provocarão impacto nos lucros da empresa. Assim, a dívida sujeita a juro não é aconselhada, pois vai agravar ainda mais a estrutura de gastos, visto que os juros são efetivamente um gasto fixo (i.e., detêm um esquema de reembolso previamente definido).

4.4. Análise dos associados da Opticalia em Portugal

O subcapítulo que se segue, vem dar a conhecer a realidade de três associados pertencentes ao grupo Opticalia que se caracterizam pelo histórico e enquadramento distintos enquanto empresas individuais. Como já mencionado, o Grupo Opticalia conta com 203 óticas totalmente independentes, i.e., não detém lojas próprias e as lojas pertencentes ao grupo são “sociedades” limitadas geridas por empresários individuais. Cada uma destas empresas pode deter uma ou mais óticas, no entanto o número de óticas não foi o critério considerado para classificar as mesmas. A classificação baseou-se sim na análise do tipo de empresas integradas no grupo. Verificou-se a existência de três tipologias distintas: empresas criadas de raiz; empresas existentes e independentes que integraram o grupo e empresas pertencentes a grupos concorrentes que decidiram mudar para a Opticalia.

Com base no descrito acima, foram elaboradas três entrevistas a associados que representam cada um destes tipos de empresas. As entrevistas foram conduzidas pela autora tendo por base um guião previamente delineado (Apêndice 7). No entanto, estas foram flexíveis, na medida em que se abordaram questões não previstas no guião, as respostas podem ainda conter algumas semelhanças, uma vez que a maioria das perguntas se repetiram para os diferentes casos.

Após recolha de dados, apresentar-se-á abaixo a interpretação dos três casos: o primeiro caso apresentado trata-se de uma sociedade criada de raiz no seio do grupo Opticalia – Heliana Silva, Lda; o segundo caso consiste na passagem de uma sociedade independente para o grupo com apenas uma ótica – Litoral Ópticas, Lda e, por último, uma empresa de média dimensão que pertencia ao grupo Multiópticas e que decidiu mudar para o grupo Opticalia – Esonor, Lda e Olhar Longo, Lda.

4.4.1. Empresa criada no grupo Opticalia – Heliana Silva, Lda

À frente da Opticalia Maia Shopping, Opticalia Braga e Opticalia Braga Parque, esta jovem empreendedora impõe um ritmo competitivo, muito forte no mercado. Heliana Pires da Silva é uma sonhadora oriunda de Braga que estuda, antecipa e depois se atreve. Foi assim que descobriu a Optometria. Licenciada há 15 anos pela Universidade do Minho, esta foi a sua base de formação e o início da sua vida profissional.

Começou o seu percurso com um estágio profissional na Mais Óptica. Após o seu término surgiu a oportunidade de ser gerente de loja em Aveiro e rapidamente se viu a liderar

equipas na Mais Óptica do Norte *Shopping*, onde chegou a contar com quatro optometristas a seu cargo, sendo que ali fazia toda a gestão de loja. Diz-nos que o facto de esta ser uma das óticas com maior movimento e maior volume de faturação na zona (onde permaneceu durante 11 anos), lhe permitiu ganhar uma certa “bagagem” para se lançar no seu próprio negócio. Segundo Heliana, “A Optometria foi fundamental para chegar onde cheguei e importante para saber controlar todo o negócio da ótica, mas não imaginava a minha vida a fazer consultas enfiada num gabinete (...) tudo o que envolve o negócio era o que me fascinava”.

Esta considera o setor da ótica cada vez mais competitivo e o cliente cada vez mais exigente, talvez por isso mesmo diga que antigamente era mais fácil vender neste negócio e hoje em dia já é necessário haver um maior esforço por parte das equipas, porque cada vez há mais concorrência, uma maior comparação de preços por parte do cliente, os preços baixam e, conseqüentemente, as margens são menores.

Com a entrada da Opticalia no mercado, Heliana viu a oportunidade de realizar o sonho de ter o seu próprio negócio. Esta procurava a melhor opção de franquias e quando soube mais sobre o funcionamento da Opticalia por António Alves (diretor geral) achou que esta seria a aposta ideal. Para além disso, as pessoas que estavam à frente deste projeto também ajudaram na decisão através da confiança que transmitem. Entre risos, Heliana diz que “Toda a gente conhece o António Alves no mundo da ótica...”. Acrescenta também que não se identifica com o modelo da Multiópticas e que a Mais Óptica não tinha notoriedade suficiente, daí que quando lhe foi apresentado o modelo de associados da Opticalia achou que era o momento de avançar e abrir algo seu, uma vez que considera que para um empreendedor é a marca mais apetecível para iniciar um negócio.

Quando questionada sobre as vantagens em ser associado da Opticalia, esta empreendedora enumera primeiramente a flexibilidade que este modelo permite na gestão do seu próprio negócio, o facto de ser uma associada e não uma franchisada, o que significa que consegue gerir o seu negócio de forma independente e com uma total “abertura” na gestão. Outra das vantagens que considera fundamental é a notoriedade. Heliana explica a título de exemplo que “Quando estava na Mais Óptica se os clientes recebiam uma chamada no telemóvel diziam: Estou aqui na ótica! Estou aqui na Multiópticas... e não sabiam identificar o nome da empresa, enquanto hoje em dia esta marca com apenas três anos é identificada pelas pessoas. Já dizem: Estou aqui na Opticalia! Para mim é uma alegria ver que há notoriedade.”

Outra das mais-valias mencionadas é a existência das marcas exclusivas, considera que é o fator diferenciador da concorrência, o que faz que não haja qualquer tipo de comparação direta. Refere ainda a forte componente publicitária, que se torna uma vantagem competitiva, uma vez que até à entrada da Opticalia no mercado apenas havia um único investidor.

Em termos de campanhas, Heliana considera que publicitar o preço é algo vantajoso para o negócio, pois o cliente percebe a campanha de forma mais clara. No entanto revela de extrema importância ter equipas capazes para melhorar o serviço, a venda e conjuntamente fidelizar o cliente para futuras vendas fora dos períodos promocionais. Diz-nos que “As campanhas são um chamariz”.

Esta considera o modelo de associados da Opticalia distinto e inovador por não ser um regime fechado como os demais, não contém contratos tão rigorosos. Cita que “A Opticalia deixa-nos à vontade, (...) é um modelo muito mais flexível, não tem comparação” Não se imagina fora deste grupo, reforça que “Hoje em dia era difícil abrir uma ótica sem estar ligada a uma marca” e diz-se muito satisfeita com este modelo de negócio.

Quando confrontada com as desvantagens deste modelo enumera apenas uma, “Para o cliente, a Opticalia é uma só e como existem lojas em áreas geográficas não muito distantes de associados diferentes, acontece haver comparação de preços entre associados por parte do cliente, o que por vezes se torna difícil de gerir.” Em termos de *master* salienta que tem todo o apoio necessário e valoriza bastante a comunicação interna existente.

Em termos de expansão de número de lojas, Heliana tem aberto em média uma loja por ano, iniciou no Maia *Shopping*, onde contava com toda a sua experiência neste tipo de espaço, seguidamente abriu uma loja no centro histórico de Braga, um sonho pessoal que a Opticalia ajudou a concretizar e, no último ano, voltou a seguir a via dos *Shoppings* surgindo a oportunidade de abrir no Braga Parque. Esta diz-se atenta às oportunidades. Não tem uma meta estabelecida em termos de número de lojas, mas gostava de continuar a abrir em Centros Comerciais na zona de Braga, já que explica que as lojas de *Shopping* são muito mais vantajosas (em rentabilidade e número de clientes). Não elimina, no entanto, a possibilidade de abrir mais lojas de rua.

A bracarense responde de forma afirmativa à última questão enunciada no guião elaborado pela autora (Apêndice 7). Sendo uma pessoa positiva acreditou sempre no projeto e avançou, mesmo estando o país completamente retraído em 2013 “quando toda a gente falava em crise, que nada funcionava e que nada se vendia”. Reforça que o segredo é pensar que vai dar certo e que tudo vai correr bem. Salienta que a crise também foi a sua oportunidade de conseguir melhores condições, e que “não nos podemos agarrar à desculpa da crise, às vezes é a desculpa para a própria pessoa, em vez disso devemos olhar para dentro e perceber o que podemos melhorar.”

Seguidamente apresentar-se-ão alguns indicadores de modo a avaliar o crescimento desta empresa criada de raiz:

Quadro 4.3. Indicadores Sociedade Heliana Silva, Lda

	2015	Var.	2014	Var.	2013
Número de Lojas	3 Lojas	1	2 Lojas	1	1 Loja
Volume de Negócios	N.d.		338.744 €	77%	191.408 €
Resultados Líquidos	N.d.		67.495 €	24%	54.400 €
Margem Bruta das Vendas ⁵	N.d.		73%	-1%	74%

Fonte: D&B, 2015

Analisando a evolução do número de lojas, verifica-se que esta sociedade desde a sua criação (2013) tem vindo a abrir uma loja por ano. Relativamente ao volume de negócio apresentou um crescimento na ordem dos 77% de 2013 para 2014, de igual modo os resultados também acompanharam esta tendência.

Resumindo, os valores são bastante inspiradores para uma sociedade criada de raiz em apenas dois anos.

⁵ Fórmula apresentada no Apêndice 6

4.4.2. Empresa existente e independente que integra a Opticalia – Litoral Óticas, Lda

Sócia-gerente das lojas Opticalia de Aveiro, Cristina Duarte é uma *freelancer* no setor ótico, profissional experiente e ponderada que arrisca de forma impar e consistente. Com a Ria de Aveiro como cenário, é nesta cidade história que decidiu desenvolver o seu negócio e as suas óticas.

Em 2002 termina a sua licenciatura em Optometria pela Universidade do Minho, e inicia o seu percurso profissional neste setor. Começou como optometrista na multinacional General Óptica, sendo que nos dois últimos anos de permanência nesta empresa (2004-2005) foi promovida a gerente de loja.

Entre 2006 e 2012 foi optometrista em diversas óticas independentes. Após 10 anos de experiência, decidiu lançar-se na sua própria empresa.

Foi em 2012 que a Litoral Óticas iniciou a sua atividade com apenas uma loja de rua em Aveiro. Em 2013 tomou conhecimento da Opticalia através da aposta da marca na comunicação para o canal e para os consumidores finais, como aliás reforça quando questionada sobre o assunto: “foi através da primeira publicidade que passou na televisão, quando começaram a anunciar a Nova Ótica de Portugal – Opticalia e quando me deparei-me com vários *outdoors* com a campanha da Mango. Tinha a ideia de associar-me a um grupo e após ver toda esta publicidade, contactei a Opticalia e conheci o seu diretor geral, António Alves.”

Cristina caracteriza o setor da ótica de Portugal atualmente como competitivo e concorrencial. Salienta a presença massiva de campanhas promocionais, fenómeno inexistente no início do seu percurso. Na sua opinião considera que “melhorou para o consumidor, pois com muito menos dinheiro conseguem produtos de maior qualidade e mais variedade e o facto de a procura de óculos ter aumentado por parte dos clientes fez com que o setor também aumentasse consequentemente”.

Por o seu percurso ter começado numa multinacional, esta optometrista detinha o desejo de associar-se a um grupo para conseguir ganhar notoriedade e entrar em centros comerciais. Diz-nos que “um pequenininho a concorrer num mercado grande, passa despercebido, a Litoral Óticas ninguém conhecia”, reforça a ideia que o *marketing* é de extrema importância e que não tendo formação nem estrutura para o desenvolvimento

desta área tomou a decisão de passar a sua empresa independente para a Opticalia pelo seu modelo de negócio.

Quando confrontada com as vantagens de ser um associado da Opticalia, esta não hesita em enumerar uma panóplia de fatores positivos na presença do grupo. Inicia a sua resposta dizendo “adorei a política da empresa Opticalia, por outro lado acho maravilhoso partilharmos da imagem de uma multinacional e podermos ter a nossa gestão independente. Podermos trabalhar esta marca como entendermos, respeitando as regras da empresa, obviamente”. Cristina considera, ainda, importante conseguir englobar vários tipos de clientes “consigo acompanhar tanto um cliente de bairro como um cliente de uma multinacional”. Conclui as vantagens com a existência de marcas exclusivas, compras a fornecedores com condições únicas e a forte publicidade.

Fazendo a ponte para as campanhas publicitárias que divulgam maioritariamente preço, esta optometrista diz-nos que são bastante vantajosas “é um chamariz, traz muita gente à loja, os clientes querem moda a bom preço”. No entanto, considera que não se pode viver apenas das campanhas e é necessário haver um trabalho com as equipas. Dubiamente, Cristina considera que as campanhas de preço podem também ser uma desvantagem deste modelo, uma vez que a concorrência apresenta preços mais competitivos, esta denominação de “guerra dos preços”. Outra das desvantagens enunciada é o facto de o processo das assistências das marcas exclusivas entre associados enquanto marca ser muitas vezes inexistente. A título de exemplo conta-nos que “um cliente compra um óculo no Algarve e eu dou a assistência em Aveiro, mas um cliente meu parte o óculo no Porto e como a compra foi efetuada noutro associado, existe alguma resistência em dar o apoio necessário.”

Entre risos Cristina nega o facto de se ver fora do grupo Opticalia, “gosto muito de estar na Opticalia”. Conta com quatro lojas atualmente, Opticalia Aveiro (loja de rua), Opticalia Aveiro *Shopping*, Opticalia Aveiro Pingo Doce e Opticalia Santa Maria da Feira Pingo Doce. Tenciona continuar a expandir em posições estratégicas que considera interessantes caso surjam oportunidades, no entanto, reforça que “quero consolidar as lojas que tenho, mas talvez no próximo ano avance na expansão de mais uma loja de rua na zona de Aveiro”. Tem a opinião que dispersar geograficamente não é vantajoso em termos de recursos humanos e de oficina de trabalho.

Sobre o tema “Crise” diz-nos que com a mudança do setor, o volume das vendas e as margens diminuíram mas ocorreu um aumento do número de clientes, daí que conclua

salientando que “se não fosse altura de crise não conseguia entrar nos locais onde estou, já estariam ocupados”.

Seguidamente apresentar-se-ão alguns indicadores de modo a avaliar o crescimento desta empresa independente e existente que integra o grupo Opticalia:

Quadro 4.4. Indicadores Sociedade Litoral Óticas, Lda

	2015	Var.	2014	Var.	2013	Var.	2012
Número de Lojas	4 Lojas	2	2 Lojas	-	2 Lojas	1	1 Loja
Volume de Negócios	N.d.		367.740 €	55%	237.163 €	198%	79.692 €
Resultados Líquidos	N.d.		31.429 €	93%	16.282 €	620%	2.261 €
Margem Bruta das Vendas ⁶	N.d.		61%	-3%	64%	3%	61%

Fonte: D&B, 2015

Visualizando os indicadores desta sociedade independente em 2012, que em 2013 integrou o grupo Opticalia, podemos salientar a “explosão” do seu volume de faturação (198%) e dos seus resultados líquidos (620%) nesta transição, com apenas a abertura de mais uma loja. Em 2014 o número de lojas manteve-se em relação ao ano anterior e, no entanto, os resultados duplicaram e a faturação continuou a crescer consideravelmente. Prevê-se que com a abertura de duas lojas em 2015 os valores voltem a disparar.

Quanto à margem bruta das vendas a percentagem mantém-se aproximadamente nos 60%, o que significa que apesar do aumento das vendas, os custos das mercadorias também aumentaram proporcionalmente.

Em jeito de conclusão acerca deste caso, esta sociedade obteve um crescimento avassalador com a integração no grupo, a diferença é abismal quando comparando os indicadores antes e depois da Opticalia.

⁶ Fórmula apresentada no Apêndice 6

4.4.3. Empresa que passa de Multiópticas a Opticalia – Esonor, Lda e Olhar Longo, Lda

Proprietária de 10 lojas Opticalia na zona do Porto, Cidália Ferreira é conhecida por alguns como a “rainha do norte”. De braços abertos para o trabalho e sempre com o coração perto da boca é uma empresária vencedora neste setor. Simples, dinâmica, verdadeira e com a ironia necessária para tornar tudo relativo. Esta mulher com uma energia intensa transforma os obstáculos em motivação para fazer mais e melhor. Optometrista de formação tem o dom das relações públicas.

Cidália Ferreira estende também o seu potencial de empresária a um talho e um café.

Em 1989 ingressou na Universidade do Minho no curso de Física Aplicada, Ramo Óptica-Optometria, o qual finalizou em 1995. Foi uma das primeiras alunas do curso superior de Optometria em Portugal. Em constante formação, recentemente concluiu o mestrado em Optometria Avançada da Universidade do Minho.

O seu percurso profissional começou pelos quadros de um grupo líder da ótica, a Multiópticas, na loja de Santa Catarina onde permaneceu como optometrista até 1997, altura em que decidiu ter o seu próprio negócio e abrir a primeira loja franquizada desse mesmo grupo, em Valongo. Nos anos seguintes abriu mais três óticas, em Gondomar, Vila Nova de Gaia e Carvalhos. Em 2008 decide terminar o contrato de franquia Multiópticas por estar em desacordo com as políticas praticadas e lançar-se por conta própria, com as suas quatro lojas, numa empresa individual (Esonor, Lda), pois como costuma dizer “não gosto de estar na zona de conforto, gosto de desafios, criar coisas novas”.

Oriunda de Paredes e com o “bichinho” do empreendedorismo, seria impensável para Cidália ter o seu próprio negócio sem ter uma loja aberta na terra que a viu nascer, daí que em 2011 inaugura uma nova unidade em Paredes.

No ano seguinte, em 2012, foi uma das associadas pioneiras na integração do grupo ibérico no nosso país, transferindo as suas cinco lojas para óticas Opticalia. Convidada por António Alves e Paulo Pereira (diretor-geral e diretor comercial da Opticalia, respetivamente) para abraçar este novo projeto, Cidália aceitou sem hesitar por acreditar nas pessoas envolvidas no processo, principalmente pelo vínculo profissional no passado, “É uma empresa que vem para o mercado claramente com o objetivo de ser líder, uma

atitude muito otimista e realista, com a qual me identifico e daí que tenha sido das primeiras a associar-me ao grupo.”

Em 2013, alarga o seu império adquirindo lojas em Penafiel e Póvoa do Varzim.

Após colocada a segunda questão enunciada no guião elaborado pela autora (Apêndice 7), a inquirida elucida que “vejo o setor da ótica muito confuso, com poucos valores. Denotam-se atitudes, que por vezes, não dignificam a profissão de ótico e será a seleção natural que irá fazer o rastreio de quem permanece no mercado”, que aliás, descreve como sendo exigente, competitivo, profissionalizado e maduro. Reforça que não há margem para “amadorismos”.

Como já referido, abandonou o grupo líder do mercado por não concordar com as políticas praticadas e pela alteração das regras de funcionamento da franquia. Outro dos motivos que a levou a desvincular, foi pela saída do Sr. Juan António Curral (ex-diretor geral da Multiópticas) e pela compra do grupo Holandês.

Descreve que a maior diferença entre a Multiópticas e a Opticalia é o facto de esta última não ter lojas próprias. Cidália afirma que “De uma certa maneira sinto-me protegida, temos uma marca que nos apoia e nos incentiva a ir mais além e que nunca será o meu concorrente direto, pois nunca terá lojas próprias. Para não voltar a acontecer o que aconteceu com a Multiópticas que foram vendidas as lojas próprias e o novo dono da marca alterou as regras da franquia penalizando gravemente o negócio da franquia em seu proveito”.

Considera o modelo de associados diferenciador dos demais, pelo espírito “tribal” e motivador do seu diretor geral, “ele faz com que haja uma maior coesão e dinamismo em fazer cada vez melhor e mais”.

Quando questionada sobre as vantagens em ser uma associada Opticalia, Cidália não hesita em enunciar as características mais marcantes da Opticalia: “Tem o posicionamento moda, as marcas da moda em exclusivo, preços atrativos, formação para mim e para os meus funcionários e apoio de *marketing* e comunicação para tudo o que necessito. Eu sei a força que têm os *media* e, atualmente, é impensável querer concorrer sem o forte apoio que é dado pela publicidade e, sobretudo pela presença em televisão. E essa é outra das vantagens da Opticalia que vem com um plano de investimento em *media*, muito bem definido.” Mais uma vez esta referencia os líderes que representam esta marca como uma das vantagens, devido à sua experiência e à segurança que transmitem no setor.

Para esta empreendedora a essência do negócio é a fidelização do cliente. “Garantir que nas minhas óticas há uma excelência do serviço, que há um acrescentar de valor à compra, para que quando o cliente sai da porta da ótica sinta uma satisfação total e volte para nos visitar e comprar. Essa é a minha postura.” No entanto, considera que apesar das campanhas de preço serem uma estratégia para atrair clientes às lojas, existe um trabalho diário para vender mais e melhor.

Apesar do seu discurso ser sempre muito positivo, Cidália considera que a Opticalia também tem fatores “menos bons”. Por ser um modelo tão liberal, esta considera que “o facto de os associados não serem obrigados a ter todas as lojas de que são detentores dentro do grupo, com a mesma insígnia e filosofia, permite terem uma política não tão transparente em mediação. Isso permite comprar com condições mais vantajosas que os demais e vender em todas as suas lojas do grupo e fora do grupo. Acabam por ter o melhor dos dois mundos”.

Cidália não se imagina fora da Opticalia, no entanto abraçou este projeto pelas suas regras e recursos humanos, mas como pessoa pragmática que é cita que “se as regras alterarem e se achar que deixou de fazer sentido permanecer, então saio, como já fiz anteriormente e sobrevivi.”

É detentora de duas sociedades, a Esonor, Lda (criada para integrar as suas cinco lojas no grupo Opticalia e que posteriormente incluiu mais duas óticas de rua) e a Olhar Longo, Lda. Esta última conta com as três lojas, que se localizam nos centros comerciais, Opticalia Arrábida Shopping, Gaia Shopping e Parque Nascente, adquiridas, já após a integração na Opticalia, em 2013 e 2014, respetivamente (Figura 4.18).

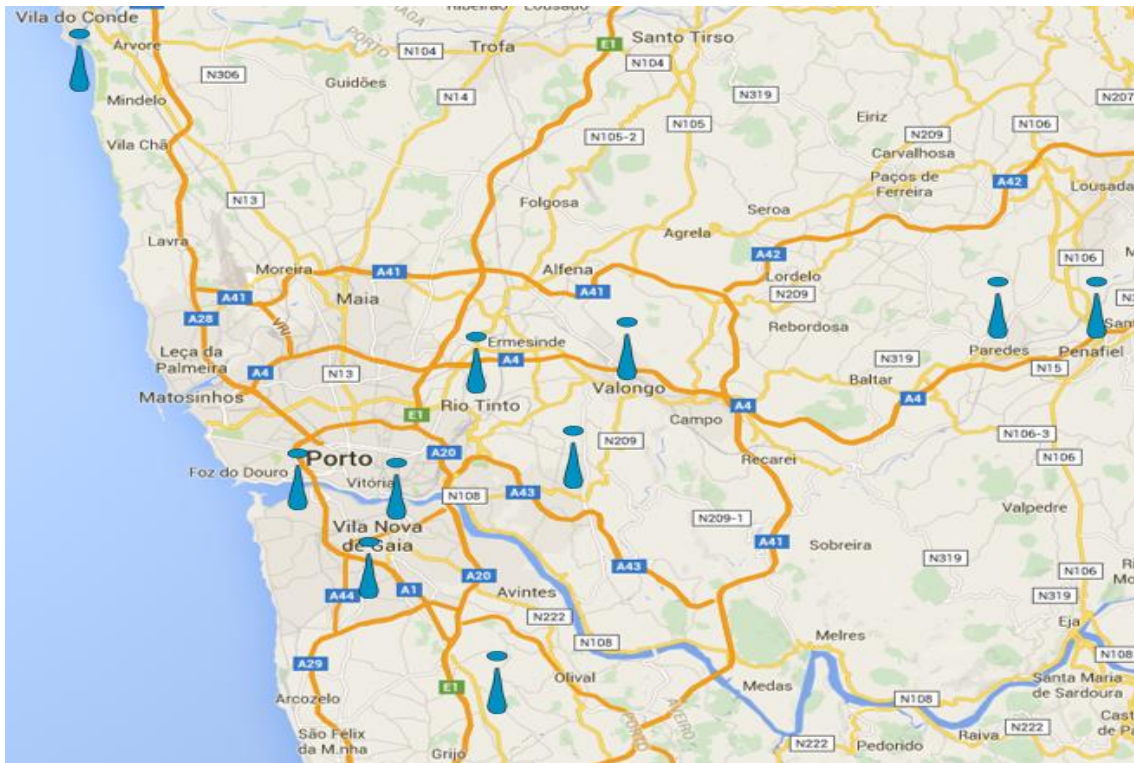


Figura 4.18. Lojas das Sociedades Esonor, Lda e Olhar Longo, Lda

Fonte: Elaboração própria, Opticalia, 2016

Quando à política de expansão, confidencia-nos que “vou abrir Norte *Shopping* e Mar *Shopping* quando surgir loja disponível e se surgirem outras oportunidades que acredite que terão sucesso, porque não? Ainda sou muito nova e ambiciosa”.

Acredita que aproveitou a crise para se reposicionar em determinados mercados e que em tempo de crise surgem as oportunidades e se torna mais fácil negociar lojas. Auspícia um futuro bom, positivo, com muito trabalho. “Claro que estabeleci objetivos desafiantes para a minha empresa, quero e vou atingi-los.”

Seguidamente apresentar-se-ão alguns indicadores de modo a avaliar o crescimento desta empresa que começou como franquizado Multiópticas e neste momento, integra o grupo Opticalia:

Quadro 4.5. Indicadores Sociedade Esonor, Lda

	2015	Var.	2014	Var.	2013	Var.	2012
Número de Lojas	7 Lojas	-	7 Lojas	-	7 Lojas	2	5 Lojas
Volume de Negócios	N.d.		1.125.050€	8%	1.044.095€	9%	954.069 €
Resultados Líquidos	N.d.		12.543 €	74%	7.219 €	201%	2.400 €
Margem Bruta das Vendas ⁷	N.d.		65%	3%	62%	5%	57%

Fonte: D&B, 2015

Quadro 4.6. Indicadores Sociedade Olhar Longo, Lda

	2015	Var.	2014	Var.	2013
Número de Lojas	3 Lojas	1	2 Lojas	1	1 Loja
Volume de Negócios	N.d.		421.012€	61%	261.172€
Resultados Líquidos	N.d.		29.052€	69%	17.164€
Margem Bruta das Vendas ⁷	N.d.		56%	-2%	58%

Fonte: D&B, 2015

Como descrito anteriormente, Cidália Ferreira é detentora de duas sociedades: Esonor, Lda e Olhar Logo, Lda.

Analisando estas duas empresas separadamente, podemos verificar que a Esonor, Lda tem crescido todos os anos de uma forma consistente e gradual. Em 2014 não abriu qualquer loja e continuou a aumentar o volume de negócios em 8%, o que não deixa de ser interessante para uma empresa que fatura um milhão por ano neste setor e que apresenta uma estrutura sólida. Já os seus resultados têm tendência a crescer a um ritmo progressivo.

Visualizando os indicadores da sociedade Olhar Longo, Lda que detém as lojas de *Shopping*, esta apresenta uma maior progressão no seu crescimento. Os resultados bem

⁷ Fórmula apresentada no Apêndice 6

como o volume de negócio duplicaram de 2013 para 2014, 69% e 61%, respetivamente, de igual modo duplicou o número de lojas desta sociedade, de uma para duas lojas.

Cidália pretende continuar a expandir-se na empresa Olhar Longo, Lda, pelo que se prevê que nos próximos anos estas métricas continuem a aumentar.

Relativamente à margem bruta das vendas, em ambas as sociedades a percentagem varia entre 56% e os 65%, mantendo a tendência apresentada no caso anterior.

Podemos concluir que esta empresária detém duas sociedades maduras e em constante progressão, contrariando a estagnação e quebra do setor, ao apresentar valores bastante atrativos.

Fazendo uma breve análise deste subcapítulo, podemos afirmar que em todos os casos apresentados, a margem bruta das vendas é linear entre as três, os resultados e o volume de negócios aumentaram exponencialmente e os planos de expansão das lojas estão definidos com vista a aumentar a rede.

As três associadas entrevistadas frisam que este é um modelo único, com inúmeras vantagens enunciadas, consideram-se satisfeitas com este novo conceito de *franchising* e não colocam sequer a hipótese de sair deste grupo.

Realçam que este é um modelo diferenciador dos demais por fatores como a moda, marcas exclusivas, condições únicas, flexibilidade na gestão do seu negócio, entre outras e mostram a sua satisfação em fazer parte desta “Nova ótica de Portugal”.

5. Conclusões, Limitações e Sugestões para Futuras Investigações

5.1. Conclusões

O *franchising* é um tema de investigação pertinente e muito atual, é uma das ferramentas fundamentais para a sobrevivência de uma organização. A crise financeira, a instabilidade e a volatilidade que caracterizam o atual momento tornam a procura destes modelos de negócio essencial para o sucesso. Nestes últimos anos, a procura dos grupos por parte dos óticos tem vindo a evoluir substancialmente. O crescimento do mercado está, inequivocamente, relacionado com o aparecimento de novos grupos e novas óticas. Apresenta-se cada vez mais competitivo e feroz e produziu a necessidade de criação de um novo modelo inovador e diferenciador que veio aumentar este mercado maduro, como é o mercado ótico, em que era impensável a integração de mais um grupo e consequentemente o seu crescimento constante.

O presente estudo ilustra a forma como a empresa que tem crescido à base dos recursos internos e externos (associados) consegue efetivamente expandir-se através da “adaptação do modelo de *franchising*”.

Revendo a literatura foi possível verificar que este modelo possui um conjunto de características próprias. Desta forma, foi necessário proceder à caracterização da empresa e ao estudo dos seus associados, com vista a perceber se esta conseguia adaptar-se, de uma forma geral, à realidade deste tipo de *franchising*.

De acordo com a revisão da literatura e com os dados analisados, conclui-se que a Opticalia pode efetivamente expandir-se através da “adaptação do modelo de *franchising*”. A empresa deve, assim, seguir o *franchising* de distribuição, já que o produto é um dos elementos fundamentais do negócio e a sua aquisição é impossível fora da rede. Neste género de *franchising*, o grupo assume-se como produtor ou central de compras e o associado como canal de distribuição.

Não obstante o exposto acima, a empresa deve rever alguns aspetos menos fortes, como a estrutura organizacional, o investimento publicitário e os planos de expansão.

A abrangência geográfica desejada pela empresa obriga a algum afastamento da empresa na gestão diária do negócio dos associados. Desde que consiga apoiar o associado no que diz respeito às suas necessidades (compra, serviço pós-venda, publicidade) e à formação

contínua, a Opticalia não denota uma necessidade urgente de reestruturação. Por outro lado, é importante garantir que a componente “serviço” presente no “*franchising*” da Opticalia seja uniforme e, para tal, é necessário que a marca revele disponibilidade para fazer visitas permanentes através dos seus comerciais. No que diz respeito ao investimento publicitário através das campanhas, a marca deverá atualizá-las mediante as necessidades dos consumidores e as tendências da moda, para que induza os possíveis associados a que com elas se identifiquem. Ademais, numa vertente alternativa, o investimento publicitário deverá ser canalizado de modo a atingir o maior número de pessoas e perceber quais os melhores “canais” que distribuem a informação aos clientes.

Relativamente ao planeamento do futuro, a Opticalia delineou uma estratégia a médio e longo prazo e os planos de expansão. A atual estratégia tem sido uma tentativa de diferenciação com um crescimento paulatino e orgânico. Isto significa que apesar de delineada, a estratégia é pouco formalizada, pois em termos de estratégia competitiva genérica a empresa sabe que deverá enveredar pela diferenciação (moda). Porém, a necessidade imperiosa de coerência subjacente às escolhas estratégicas dificulta a sua materialização.

A Opticalia é uma empresa comprovadamente determinada na prossecução dos seus objetivos, revelando-se arrojada e capaz de assumir riscos mesmo no contexto da crise atual. Com efeito, no último semestre de 2015 aumentaram significativamente o número de lojas e tem-se denotado a “reciclagem” dos associados, i.e., saída e entrada de associados mais sólidos. Continuam a crescer o número de centros comerciais que contam com a presença das lojas Opticalia o que permitirá que a empresa se dê a conhecer mais ao público.

O recurso à “adaptação do modelo de *franchising*” fez com que a Opticalia atingisse a alta velocidade uma posição esmagadora no mercado, a qual os seus associados sozinhos jamais conseguiriam atingir. Estas “pequenas empresas” puderam melhorar e rentabilizar os seus negócios da melhor forma, tornando-se cada vez mais eficientes e influenciando os seus resultados, através desta posição no mercado.

Por outro lado, apesar da empresa controlar a cadeia de valor, a verdade é que o aumento da dimensão da rede gerado por este modelo proporcionará à Opticalia maior poder de negociação com os fornecedores e com os parceiros, de modo a garantir as melhores sinergias.

Pegando nas questões realizadas no quadro conceptual (Secção 3) podemos concluir que a Opticalia deverá continuar a expandir a nível nacional e internacional com a estratégia bem definida que delineou desde o início, visto que o conceito de negócio da empresa é completo, comprovado e tem um *know-how* suficiente para atrair novos associados. Este negócio dá provas suficientes de rentabilidade e veio revolucionar o setor da ótica em momento de crise, com o conceito “moda”, marcas exclusivas, flexibilidade e condições únicas. Veio ajudar óticas independentes a impulsionar os seus negócios, criar novas empresas e aumentar a competitividade entre grupos no mercado.

Após analisada toda a estrutura da empresa e análise a três modelos distintos de associados podemos responder à questão inicial desta dissertação, afirmando que a adaptação ao *franchising*, utilizada pela Opticalia, é uma opção vantajosa para as óticas e para a melhoria dos seus resultados.

5.2. Limitações do estudo

Neste estudo foram detetadas algumas limitações, nomeadamente a escassa informação disponível acerca do setor da ótica especificamente e ao facto de não ter sido possível explorar da forma mais aprofundada a vertente estratégica dos associados e da concorrência.

Este estudo de caso, tal como se antecipava, ficou limitado à abordagem descritiva e explicativa, como consequência da própria dimensão e complexidade da empresa em análise. Considera-se no entanto que, os objetivos propostos e a resposta às questões de investigação para este estudo puderam ser concretizados, sem que se entrasse em pormenores que deixassem a empresa desconfortável.

Devido a situações que estão fora do alcance da autora, não foi possível elaborar esta dissertação no âmbito mais atualizado possível.

5.3. Sugestões para futuras investigações

Estudos futuros poderão debruçar-se sobre a vertente estratégica. Em particular, para que locais deverá a Opticalia expandir pela via da “adaptação do modelo de *franchising*”. No presente estudo a questão da expansão internacional não foi abordada ao pormenor. Contudo, deverão ser feitas mais pesquisas neste sentido, uma vez que apesar da Opticalia não ter atingido a maturidade no mercado português, esta já conta com alguma

experiência e, conseqüentemente, *know-how*. Importa saber se ainda existe espaço para crescer e aumentar o reconhecimento da marca no mercado nacional. Seria também interessante perceber se a Opticalia deve continuar a expandir a nível internacional e quais os países que poderiam ter sucesso em integrar este grupo e adotar este modelo diferenciador.

Outros estudos poderão ainda surgir, pegando na “adaptação do modelo de *franchising*” e adotando-o a outros setores de atividade.

Referências Bibliográficas

Monografia

- Blair, Roger D., and F. Lafontaine. *The economics of franchising*. Cambridge University Press, 2005.
- Brochand, Bernard, Jacques Lendrevie, Pedro Dionísio, and Joaquim Vicente Rodrigues. *Publicitor*. Dom Quixote, 1999.
- Carreira, Filipe. *Networking – Guia da Sobrevivência Profissional*. Edições Síbalo, 2009.
- Coutinho, Alexandre, Alda, Rocha and Luís, Viterbo. *Óculos - História da Ótica*. Contra a Corrente, 2015.
- Doyle, Peter. *Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*. Wiley, 2000.
- Esperança, José Paulo, and Fernanda Matias. *Finanças empresariais*, 2ª ed. Texto, 2009.
- Lindon, Denis, Jacques Lendrevie, Julien Lévy, Pedro Dionísio, and Joaquim Vicente Rodrigues. *Mercator XXI: teoria e prática do marketing*. Dom Quixote, 2011.
- Michael, Steven C. “Franchising” in *The Elgar Companion to Transaction Cost Economics*, by Peter G. Klein and Michael E. Sykuta, 185-193. Edward Elgar Publishing, 2010.
- Mota, António Gomes, João Pedro Nunes, Ferreira and Miguel Almeida. *Finanças empresariais: teoria e prática*. Publisher team, 2006.
- Penrose, E. T. 1959. IN Combs, James G., David J. Ketchen, Christopher L. Shook Jr, and Jeremy C. Short. “Antecedents and consequents of *franchising*: past accomplishments and future challenges.” *Journal of Management*, 37, 2011: 99-126.
- Porto, Paulo Lopes, and Santiago Barbadillo de Maria. *Franchising Passo a Passo*. IPAM, 2003.
- Ryan, Bob; Scapens, Robert W; Theobald, Michael. *Research Method Methodology IN Finance Accounting* . Thompson, 2002.
- Vilar, António, and Associados. *Franchising a lei e a prática*. Vida Económica, 2008.

Periódicos científicos

Bennett, Stephen, Lorelle Frazer, and Scott Weaven. "What Prospective Franchisees Are Seeking." *Journal of Marketing Channels*, 17, 2010: 69-87.

Bordonaba-Juste, V., L. Lucia-Palacios, and Y. Polo-Redondo. "Influence of franchisors' competitive strategies en network size: The impact of entry timing decision." *Journal of Marketing Channels*, 17, 2010: 33-49.

Castrogiovanni, Gary J., James G. Combs, and Robett T. Justis. "Shifting Imperatives: An Integrative View of Resource Scarcity and Agency Reasons for *Franchising*." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 2006: 23-40.

Cochet, Oliver, Julian Dormann, and Thomas Ehrmann. "Capitalizing on Franchise Autonomy: Relational Forms of Governance as Controls in Idiosyncratic Franchise Dyads." *Journal of Small Business Management*, 46, 2008: 50-72.

Cochet, Oliver, and Vinay. K. Garg. "How do franchise contracts evolve? A study of three German SMEs." *Journal of Small Business Management*, 48, 2008: 134-151.

Combs, James G., David J. Ketchen, Christopher L. Shook Jr, and Jeremy C. Short. "Antecedents and consequents of *franchising*: past accomplishments and future challenges." *Journal of Management*, 37, 2011: 99-126.

Dant, Rajiv P., Marko Grünhagen, and Josef Windsperger. "*Franchising* Research Frontiers for the Twenty-First Century." *Journal or Retailing* 87, 2011: 253-268.

Darr, E. D., L. Argote, and D. Epple. 1995. IN Gillis, William, and Gary J. Castrogiovanni. "The *franchising* business model: an entrepreneurial growth alternative." *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8, 2012: 75-98.

DBK Informa – Observatório Setorial. "Distribución de ótica". *Sectores Portugal*,(5º edición) 2015: 7-35.

DiMaggio, P. D., and W. W. Powell. 1983. IN Combs, James G., David J. Ketchen, Christopher L. Shook Jr, and Jeremy C. Short. "Antecedents and consequents of *franchising*: past accomplishments and future challenges." *Journal of Management*, 37, 2011: 99-126.

- Dos Santos Silva, V. L., and P. F. de Azevedo. "Interfirm arrangements in different institutional environments: McDonald's France and Brazil case study." *Journal of Marketing Channels*, 14, 2007: 103-125.
- Eisenhardt, Kathleen M. 1989. IN Castrogiovanni, Gary J., James G. Combs, and Robert T. Justis. "Shifting Imperatives: Na Integrative View of Resource Scarcity and Agency Reasons for *Franchising*." *Entrepreneurship Theory and Practice* 30,2006: 23-40.
- Ferreira, F. "Entrevista: António Alves, Opticalia". *Óptica Pro*, 121, 2013: 28-29.
- Ferreira, F. "Entrevista de capa: António Alves, Grupo Opticalia". *Óptica Pro*, 128, 2013: 8-11.
- Ferreira, F. "Entrevista: Opticalia". *Óptica Pro*, 134, 2014: 32-33.
- Ferreira, F. "Opticalia Maia *Shopping*". *Óptica Pro*, 130, 2014: 42-43.
- Ferreira, F. "Reportagem: 2º Aniversário Opticalia". *Óptica Pro*, 140, 2015: 26-27.
- Gallini, N. T., and N. A. Lutz. 1992. IN Gillis, William, and Gary J. Castrogiovanni. "The *franchising* business model: an entrepreneurial growth alternative." *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8, 2012: 75-98.
- Garg, Rasheed e Priem, 2005. IN Hussain, Dildar, and Windsperger Josef. "Multi-unit ownership strategy in *franchising*: development of an integrative model." *Journal of Marketing Channels*, 17, 2010: 3-31.
- Gillis, William, and Gary J. Castrogiovanni. "The *franchising* business model: an entrepreneurial growth alternative." *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8, 2012: 75-98.
- Grandner, Thomas. "A note on *franchising* and wage bargaining." *Journal of Economics*, 87, 2006: 281-293.
- Grünhagen M., and R. A. Mittelstaedt. "Entrepreneurs or investors: do multi-unit franchisees have different philosophical orientations?" *Journal of Small Business Management*, 43 (3), 2005: 207-225.
- Hoffman, R.C. and J.F. Preble. 2004. IN Castrogiovanni, Gary J., James G. Combs, and Robert T. Justis. "Shifting Imperatives: Na Integrative View of Resource Scarcity and Agency Reasons for *Franchising*." *Entrepreneurship Theory and Practice* 30,2006: 23-40.

- Instituto de Informação em *Franchising*. “18.º Censo IIF “ O *franchising* em Portugal”. *Diretório de oportunidades em franchising*, 2013: 6-12.
- Instituto de Informação em *Franchising*. “19.º Censo IIF “ O *franchising* em Portugal”. *Negócios & Franchising*, 93, 2014: 59-65.
- Instituto de Informação em *Franchising*. “20.º Censo IIF “ O *franchising* em Portugal”. *Negócios & Franchising*, 99, 2015: 38-45.
- Jensen, Michael C., and William H. Meckling. “Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure.” *Journal of Financial Economics*, 3 N.º. 4, 1976: 305-360.
- Kerkovic, Tamara Milenkovic. “The main directions in comparative *franchising* regulation – unidroit initiative and its influence”. *European Research Studies*, 13, 2010: 103-118.
- Kidwell, R.E., A. Nygaard, and R. Silkoset. “Antecedents and effects of free riding in the franchisor-franchisee relationship”. *Journal of Business Venturing*, 22, 2007: 522-544.
- Lafontaine, F. “Contractual arrangements as signaling devices: evidence from *franchising*.” *Journal of Law, Economics & Organization*, 9, 1993: 256-289.
- Lowell, Bret. “Which *franchising* structure fits your system?” *Franchising World*, 39, 2007: 15-18.
- Madanoglu, Melih, Kyuho Lee, and Gary J. Castrogiovanni. “*Franchising* and firm financial performance among U.S. restaurants.” *Journal of Retailing*, 87, 2011: 406-417.
- Meek, William R., Beth Davis-Sramek, Melissa S. Baucus, and Richard N. Germain. “Commitment in *Franchising*: The Role of Collaborative Communication and a Franchisee’s Propensity to Leave” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35, 2011: 559-581.
- Mendes, C. “Cidália Ferreira – O dom da ótica”. *LookVision Portugal*, 39, 2015: 18-21.
- Mendes, C. “Heliana Pires da Silva – A arte de calcular um sonho”. *LookVision Portugal*, 27, 2014: 12-15.
- Minkler, A. P., 1990, IN Gillis, William, and Gary J. Castrogiovanni. “The *franchising* business model: an entrepreneurial growth alternative.” *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8, 2012: 75-98.

Mitsubishi, H., S. Shane, and W. D. Sine. "Organization governance form in *franchising*: efficient contracting or organizational momentum?" *Strategic Management Journal*, 29, 2008: 1127-1136.

Oxenfeldt, Mired R., and Anthony O. Kelly. "Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains?" *Journal of Retailing*, 44, 1969: 69-83.

Preble, John F., and Richard C. Hoffman. "Strategies for Business Format Franchisors to Expand into Global Markets." *Journal of Marketing Channels*, 13, 2006: 29-50.

Rubin, P. "The theory of the firm and the structure of franchise contracts." *Journal of Law and Economics*, 21, 1978: 223-233.

Shane, S. A., 1998, IN Combs, James G., David J. Ketchen, Christopher L. Shook Jr, and Jeremy C. Short. "Antecedents and consequents of *franchising*: past accomplishments and future challenges." *Journal of Management*, 37, 2011: 99-126.

Sorenson, O., and J. B. Sørensen "Finding the right mix: *franchising*, organization learning, and chain performance." *Strategic Management Journal*, 22, 2001: 713-724.

Tomzack, M. E. "The ABCSs of cross-border *franchising*." *Franchising World*, 35, February 2003: 18-20.

Vincent, William Slater. "The basics of *franchising*: the relationship." *Franchising World*, 2009: 58-62.

Vroom, G., and J. Gimeno. "Ownership form, managerial incentives, and the intensity of rivalry." *Academy of Management Journal*, 50, 2007: 901-922.

Watson, Anna, and Richard Johnson. "Managing the Franchisor-Franchisee Relationship: A Relationship Marketing Perspective" *Journal of Marketing Channels*, 17, 2010: 51-68.

Windsperger, J., and R. P. Dant. "Contractibility and ownership redirection in *franchising*: A property rights view" *Journal of Rerailing*, 82, 2006: 259-272.

Yin, X., and E. J. Zajac. "The strategy/governance structure fit relationship: Theory and evidence in *franchising* arrangements." *Strategic Management Journal*, 25, 2004: 365-383.

Zeidman, Philip, and Kay Ainsley. "Perspectives in international *franchising*." *Franchising World*, 43, 2011: 8-10.

Referências não publicadas retiradas da internet

Barbour, Lindy. *Franchising: Roles and responsibilities*. April 2010. <http://bizmag.co.za/franchising-roles-and-responsibilities/> (accessed December 12, 2015).

Código Deontológico Europeu de *Franchising* (1991) IN Portal Português de *Franchising* <http://cdp.portodigital.pt/Members/martacosta/empreendedorismo/franchising/Codigo%20de%20deontologia%20Europeu.pdf> (accessed November 19, 2015).

European Franchise Federation. What is meant by “*franchising*”? 2008. <http://www.eff-franchise.com/Data/Code%20of%20Ethics.pdf> (accessed September 15, 2015).

International Franchise Association. *What is a franchise?* 2012.

<http://www.franchise.org/what-is-a-franchise> (accessed September 21, 2015).

<https://www.multiopticas.pt/historia> (accessed April 21, 2016).

Ferro, M. J. & António, S. D. Manual para a elaboração de dissertações [em linha], 2010 [consult. 27 Dez. 2014]. Disponível em http://www.iscal.ipl.pt/images/Modelos_Teses/manual_dissertaes_set20101.pdf.

Apêndices

Apêndice 1. Cliente Mistério

O principal objetivo do controlo das unidades é salvaguardar os níveis de qualidade exigidos a todos os franchisados, ou seja, garantir a uniformização da rede (Vilar e Associados, 2008).

De acordo com Porto e Maria (2003), as formas de monitorização das unidades são as seguintes: visitas de controlo periódico, “Cliente Mistério” (“*Mystery Shopper*”), inquéritos de satisfação aos clientes, linha telefónica direta de atendimento a clientes (comum a toda a rede) e concorrência positiva (i.e. concurso “franchisado do mês”).

Por outro lado, as visitas de controlo periódico deverão ser aleatórias e efetuadas por um representante do franchisador. Após cada visita, o representante terá de elaborar um relatório de controlo em que deverá constar toda a informação e comentários relevantes. Ao contrário do que se verifica com as visitas de controlo periódico (realizadas com o conhecimento do franchisado), o “Cliente Mistério” tem por objetivo avaliar o negócio do franchisado, do ponto de vista do consumidor, sem que este saiba. Em geral, nesta forma de controlo avalia-se a organização do estabelecimento e a colocação do produto, a aparência pessoal, o grau de limpeza e a qualidade do serviço (i.e. atenção ao cliente) e do produto.

Apêndice 2. Moderadores da relação precedentes-*franchising*

Atividade	Descrição
<i>Gestão da propriedade</i>	A carência de capital financeiro impele as empresas a adotarem o <i>franchising</i> . Porém, quando a estabilidade financeira é alcançada, as organizações tendem a recuperar a titularidade das unidades franchisadas (Oxenfeldt e Kelly, 1969). No entanto, alguns estudos demonstram que a estabilidade financeira não constitui razão suficiente para os franchisadores readquirirem as unidades franchisadas (Castrogiovanni, Combs e Justis, 2006; Windsperger e Dant, 2006).
<i>Aprendizagem do franchisador</i>	No <i>franchising</i> , o franchisador depara-se constantemente com ações inesperadas do franchisado. Por tal, o franchisador insere-se num processo de aprendizagem e melhoria contínuas. Neste contexto, Cochet e Garg (2008) indicam que os ajustes realizados, por exemplo, nos contratos, derivam da aprendizagem do franchisador.
<i>Objetivos do franchisador</i>	Os objetivos do franchisador conduzem o sistema de <i>franchise</i> , nomeadamente a quantidade de <i>outlets</i> a franquiar. Neste contexto, franchisadores orientados para o crescimento e para a uniformidade do sistema são mais propensos a adotar uma estratégia do tipo <i>multi-outlet</i> ou <i>area development</i> . Por outro lado, os franchisadores que pretendem um sistema que se ajuste rapidamente às condições externas tendem a seguir uma estratégia incremental (<i>single-unit</i>), pois aumentam o número de unidades de forma gradual. (Garg, Rasheed e Priem, 2005).
<i>Envolvente</i>	A dimensão do sistema de <i>franchise</i> varia em resultado da prática específica da jurisdição, cultura e valores de um país. Em conformidade com o exposto anteriormente, um estudo realizado por Dos Santos Silva e Azevedo (2007) revelou que a jurisdição de um país condiciona o progresso do <i>franchising</i> . Por exemplo, a jurisdição do Brasil é lenta e imprevisível e, por conseguinte, dispendioso para os franchisadores, por isso, o número de lojas próprias nas redes de <i>franchising</i> aumentaram de 40% para 70% em menos de 9 anos (1998-2006).

Fonte: Elaboração própria

Apêndice 3. Moderadores da relação efeitos-*franchising*

Elementos	Descrição
<i>Teoria da contingência</i>	Para a sobrevivência de uma organização no mercado é fundamental que haja um alinhamento entre a sua estratégia e estrutura (i.e. alinhamento entre a forma como são desenvolvidos os processos de tomada de decisão, controlo operacional e incentivos na organização). Regra geral, no <i>franchising</i> as redes são compostas tanto por unidades geridas por franchisados como por gestores assalariados. Posto isto, um estudo realizado por Yin e Zajac (2004), que tem por base a teoria da contingência, revelou que as unidades franchisadas possuem uma estrutura mais flexível e descentralizada, logo, tendem a seguir estratégias destinadas à adaptação local. Por seu turno, as unidades não franchisadas são mais propensas a seguir estratégias que salientam a previsibilidade e o controlo.
<i>Custos de agência</i>	Os custos de agência dizem respeito aos gastos inerentes ao processo de monitorização, usado pelo franchisador, para certificar que o gesto assalariado atua de acordo com os objetivos do franchisador e não com os seus. Em linha com a teoria da agência, um estudo efetuado por Combs, Michael e Castrogiovanni (2004) concluiu que as organizações que adequam a proporção de unidades franchisadas à sua necessidade de monitorizar e diminuir os riscos de <i>free-riding</i> têm um desempenho superior às organizações que adotam o <i>franchising</i> para superar sobretudo a escassez dos recursos. Isto significa que o grau de ajustamento entre os custos de agência, os riscos inerentes ao <i>free-riding</i> e a proporção de unidades franchisadas tem consequências importantes no desempenho da rede, como exposto pela teoria da agência.
<i>Estratégia da cadeia</i>	De acordo com Bordanaba-Juste, Lucia-Palacios e Polo-Redondo (2010), não existe uma estratégia que se ajuste a todas as redes de <i>franchising</i> , na medida em que estas estão sujeitas ao ciclo de vida da organização. Por exemplo, tanto a estratégia como o crescimento da rede de <i>franchising</i> são regulados pelo tempo de entrada dos franchisados, visto que os <i>royalties</i> (entre outras taxas) afetam de modo diferente o crescimento dos primeiros e últimos franchisados da rede.

Elementos	Descrição
<i>Competição local</i>	A competição verificada nos mercados estimula o progresso das organizações e reflete-se nas mais variadas dimensões estratégicas. Neste contexto, um estudo realizado por Vroom e Gimeno (2007) que incide sobre a política de preço revelou que no mercado oligopolista as unidade franchisadas têm pouca credibilidade para aumentar o preços dos seus produtos e/ou serviços. Esta situação advém do pressuposto de que as lojas franchisadas estipulam o preço com base nos <i>royalties</i> a pagar, não tendo em consideração o verdadeiro custo que a empresa efetivamente teve para obter o <i>output</i> .
<i>Configuração do contrato</i>	Os contratos de <i>franchising</i> devem não só aliciar os potenciais franchisados mas também salvaguardar os interesses do franchisador por via de termos contratuais que restrinjam o comportamento do franchisado (Vincent, 2009; Shane, 1998). Segundo Cochet e Garg (2008), para ultrapassar os desafios inerentes ao desenvolvimento de contratos, os franchisadores devem ter, não só os bons conhecimentos de gestão mas também experiência neste domínio, adquirida pelo processo de tentativa e erro (“ <i>trial and error</i> ”). Estes autores destacam a importância da experiência do franchisador na elaboração de contratos, já que lhe permite antecipar ações de outros franchisados e, assim, minimizar os seus efeitos na rede de <i>franchising</i> .
<i>Teoria signaling</i>	A teoria <i>signaling</i> estuda a forma como se processa a comunicação entre dois indivíduos. No <i>franchising</i> , esta teoria sugere que os franchisados exigem informação sobre o sistema de negócio do franchisador, nomeadamente informação financeira. A título de exemplo, o retorno do investimento (ROI) e os lucros. Todavia, as principais conclusões de um estudo efetuado por Michael (2009) apontam para o contrário, sugerindo que a parceria franchisador-franchisado se inicia num clima de grande cooperação e não de desconfiança. Por fim, importa referir que a comunicação pode não ser verbal, pois, como abordado no ponto 2.3.1.3., por vezes as entidades procuram através das suas ações “sinalizar” alguma informação a terceiros.

Fonte: Elaboração própria


















Apêndice 4. Distribuição das importações de produtos óticos por país de origem, 2013-2014.

País	2013		2014		% Var. 2014/2013
	Milhares Euros	%	Milhares Euros	%	
Itália	34,29	24,5	34,44	24,5	0,4
Espanha	22,80	16,3	21,62	15,4	-5,2
Alemanha	14,38	10,3	19,22	13,7	33,6
França	18,22	13,0	17,49	12,5	-4,0
Irlanda	5,51	3,9	5,65	4,0	2,5
Países Bascos	5,73	4,1	5,65	4,0	-1,4
Hungria	3,09	2,2	2,94	2,1	-4,9
Reino Unido	3,88	2,8	2,64	1,9	-32,0
Polónia	2,27	1,6	1,96	1,4	-13,7
Áustria	1,31	0,9	1,33	0,9	1,5
Bélgica	0,10	0,1	0,79	0,6	690,0
Rep. Checa	0,80	0,6	0,56	0,4	-30,0
Dinamarca	0,42	0,3	0,18	0,1	-57,1
Outros UE	0,16	0,1	0,05	NS	-68,8
Total UE	112,96	80,8	114,52	81,6	1,4
Japão	9,79	7,0	9,00	6,4	-8,1
China	4,56	3,3	6,05	4,3	32,7
Israel	5,34	3,8	4,39	3,1	-17,8
Hong Kong	2,77	2,0	2,70	1,9	-2,5
Estados Unidos	0,98	0,7	1,05	0,7	7,1

















México	0,61	0,4	0,75	0,5	23,0
Tailândia	1,30	0,9	0,66	0,5	-49,2
Coreia do Sul	0,35	0,3	0,34	0,2	-2,9
Taiwan	0,24	0,2	0,31	0,2	29,2
Filipinas	0,61	0,4	0,15	0,1	-75,4
Brasil	0,18	0,1	0,15	0,1	-16,7
Turquia	0,04	NS	0,12	0,1	200,0
Outros	0,09	0,1	0,16	0,1	75,5
TOTAL	139,82	100,0	140,35	100,0	0,4

Fonte: Elaboração própria a partir do estudo da DBK sobre dados do Instituto Nacional de Estatística













Apêndice 5. Investimento Publicitário, 1º Trimestre 2012

Ótica/Marca	Meios de Comunicação (valores em euros)							%
	 Televisão	 Outdoor	 Rádio	 Imprensa	 Internet	 Cinema	TOTAL	
	6.204.081	474.187	411.665	54.970	12.214	10.423	7.167.841	90,8
	-	-	-	27.255	71.486	-	98.741	1,3
	-	-	95.577	-	-	-	95.577	1,2
	-	-	-	87.513	-	-	87.513	1,1
	-	1.607	71.333	-	-	-	72.940	0,9
	-	49.586	-	-	-	-	49.586	0,6
	-	-	48.577	-	-	-	48.577	0,6
	43.627	-	-	-	-	-	43.627	0,6
	-	4.875	-	30.630	-	-	35.505	0,4
	-	-	-	18.800	-	-	18.800	0,2
	-	-	-	16.590	-	-	16.590	0,2
...	
TOTAL							7.890.092	100















Apêndice 5. Investimento Publicitário, 1º Trimestre 2013

Ótica/Marca	Meios de Comunicação (valores em euros)						TOTAL	%
	 Televisão	 Outdoor	 Rádio	 Imprensa	 Internet	 Cinema		
	6.107.507	248.861	420.182	37.340	330.493	-	7.144.383	69,2
	1.664.276	301.846	-	111.640	336.881	-	2.414.643	23,4
	240.970	-	-	-	-	-	240.970	2,3
	-	137.432	-	13.600	-	-	151.032	1,5
	-	-	101.683	-	-	-	101.683	1,0
	-	7.486	-	43.110	-	-	50.596	0,5
Diversas	-	-	-	28.860	-	-	28.860	0,3
	-	-	-	24.400	-	-	24.400	0,2
	-	-	-	24.270	-	-	24.270	0,2
	-	-	-	14.050	-	-	14.050	0,1
	-	-	-	12.920	-	-	12.920	0,1
...	
TOTAL							10.322.943	100


















Apêndice 5. Investimento Publicitário, 1º Trimestre 2014

Ótica/Marca	Meios de Comunicação (valores em euros)						TOTAL	%
	 Televisão	 Outdoor	 Rádio	 Imprensa	 Internet	 Cinema		
	7.178.646	395.885	425.656	37.340	-	-	8.037.527	64,0
	2.026.257	103.047	-	41.226	82.967	-	2.253.496	17,9
	1.043.284	120.342	72.100	39.440	-	-	1.275.166	10,1
	171.680	-	74.878	-	-	-	246.558	2,0
	28.438	171.424	-	2.885	-	-	202.747	1,6
	-	-	79.712	5.600	-	-	85.312	0,7
	-	-	-	84.120	-	-	84.120	0,7
	-	4.241	-	53.745	-	-	57.986	0,5
	-	-	-	39.080	-	-	39.080	0,3
	-	-	-	11.680	20.124	-	31.804	0,3
	-	-	-	31.680	-	-	31.680	0,3
...	
TOTAL							12.563.692	100

Apêndice 5. Investimento Publicitário, 1º Trimestre 2015

Ótica/Marca	Meios de Comunicação (valores em euros)							%
	 Televisão	 Outdoor	 Rádio	 Imprensa	 Internet	 Cinema	TOTAL	
	8.615.521	341.042	455.919	24.430	-	-	9.436.912	66,5
	2.453.038	87.289	-	74.265	101.326	-	2.715.919	19,1
	1.394.403	-	-	-	93	-	1.394.496	9,8
	-	-	-	95.051	-	-	95.051	0,7
	-	-	57.524	24.620	-	-	82.144	0,6
	-	-	65.171	5.600	-	-	70.771	0,5
	-	-	-	54.445	-	-	54.445	0,4
	-	-	-	44.470	-	-	44.470	0,3
	-	-	-	35.400	-	-	35.400	0,2
	-	-	-	27.486	-	-	27.486	0,2
	-	-	-	25.050	-	-	25.050	0,2
...	
TOTAL							14.194.866	100

Apêndice 5. Investimento Publicitário, 1º Trimestre 2016

Ótica/Marca	Meios de Comunicação (valores em euros)							TOTAL	%
	 Televisão	 Outdoor	 Rádio	 Imprensa	 Internet	 Cinema			
 MultiOpticas	6.128.275	220.419	475.504	44.883	138.427	-	7.007.508	36,7	
 wells	4.597.610	106.676	326.308	17.200	-	-	5.047.194	26,4	
 OPTICALIA	2.421.725	135.413	-	57.155	206.653	-	2.820.946	14,8	
 essilor	1.842.791	-	-	88.400	-	-	1.931.191	10,1	
 conselheiros de visão	745.128	-	-	33.006	-	-	778.134	4,1	
 FÁBRICA DE ÓCULOS ÓCULOS A PREÇO DE FÁBRICA	-	5.250	-	515.225	-	-	520.475	2,7	
 Instituto Optico	2.888	90.848	20.077	25.045	-	-	138.858	0,7	
 Optivisão	122.183	-	-	-	-	-	122.183	0,6	
 VISIONLAB	-	-	-	120.404	-	-	120.404	0,6	
 ZEISS CARL ZEISS VISION	-	-	38.337	75.965	-	-	114.302	0,6	
 OptiCenter	-	-	-	107.639	-	-	107.639	0,6	
...		
TOTAL							19.103.654	100	

Fonte: Elaboração própria, Opticalia 2016

Apêndice 6. Indicadores de estrutura e rentabilidade (financeira e económica) (baseado nas demonstrações financeiras de 2015)

Indicadores Financeiros	Conceito	Fórmula	Resultado	Interpretação
Autonomia Financeira	Mede o grau de impulso financeiro da empresa. Quanto maior for o rácio, maior será a sua solidez financeira (Esperança e Matias, 2009).	$\frac{\text{Capitais próprios}}{\text{Ativo}} \times 100\%$	≈ 39,66%	Revela alguma dependência de capitais alheios, mas no contexto de empresa de pequena-média dimensão é considerado um bom resultado.
Estrutura da Dívida	Revela a percentagem da dívida de curto prazo no financiamento total da empresa (Mota, <i>et al.</i> , 2006).	$\frac{\text{Passivo Corrente}}{\text{Passivo Total}} \times 100\%$	≈ 86,45%	86% do financiamento externo da empresa é a curto prazo. Pode evidenciar maiores riscos de dificuldade de tesouraria para a empresa.
Liquidez Geral	Revela a capacidade de uma organização cumprir os seus compromissos (dívidas) de curto prazo (Esperança e Matias, 2009).	$\frac{\text{Ativo Corrente}}{\text{Passivo Corrente}}$	≈ 1,36	A empresa tem capacidade para saldar as suas dívidas de curto prazo, pois o resultado é superior à unidade.
Quick ratio	Indica a liquidez de curto prazo da empresa, da forma mais líquida possível (i.e., ativo corrente sem os inventários) (Mota, <i>et al.</i> , 2006).	$\frac{(\text{Ativo Corrente} - \text{Inventários})}{\text{Passivo Corrente}}$	≈ 1,35	A empresa tem capacidade para saldar as suas dívidas de curto prazo, pois o resultado é superior à unidade.

Indicadores Financeiros	Conceito	Fórmula	Resultado	Interpretação
Margem Bruta das Vendas	É a diferença entre a receita total de vendas e o custo total das mercadorias vendidas (Esperança e Matias, 2009).	$\frac{(\text{Vendas} - \text{CMVMC})}{\text{Vendas}} \times 100\%$	≈ 15%	Após ser deduzido o custo dos produtos vendidos a empresa obtém um bom percentual de vendas, visto se tratar de uma filial.
Grau de Alavanca Operacional	O efeito de alavanca operacional está relacionado com os gastos fixos de uma empresa (i.e., gastos com pessoal e FSE) (Mota, <i>et al.</i> , 2006).	$\frac{\text{Margem Bruta}}{\text{Resultado Operacional}}$	≈ 14,42	Os gastos fixos da empresa têm um impacto significativo na atividade da empresa.
Return on Assets	Mede a rentabilidade dos ativos da empresa (i.e., capacidade da empresa gerar lucro líquido através dos seus ativos), independentemente da sua forma de financiamento (Esperança e Matias, 2009).	$\frac{(\text{RAJI}^8 * (1 - t^9))}{\text{Ativo}} \times 100\%$	≈ 4,96	- 10

Fonte: Elaboração própria

⁸ RAJI = Resultado antes de juros e de impostos

⁹ Cálculos auxiliares

$$\text{Taxa média (t)} = \frac{\text{Imposto s/o rendimento do período}}{\text{Resultado antes de imposto}} \times 100\% = 28,42\%$$

¹⁰ Vários autores recomendam a comparação deste rácio com o resultado obtido nos anos anteriores e também entre empresas que operem dentro da mesma indústria. Deste modo, por falta de informação não foi possível concluir se este é, ou não, um bom resultado

Apêndice 7. Guia das entrevistas realizadas aos associados da Opticalia – 27 de Junho de 2016

Caso 1 - Empresa criada no grupo Opticalia – Heliana Silva, Lda

1. Fale-me um pouco sobre o seu percurso na ótica.
2. De que forma vê o setor hoje?
3. Como tomou conhecimento da existência do grupo Opticalia?
4. Para um empreendedor a Opticalia é uma marca apetecível para iniciar negócio?
5. Quais são as vantagens de ser associado da Opticalia?
6. As campanhas que publicitam o preço são vantajosas? Pode viver-se disso?
7. Considera o modelo de associados diferenciador dos demais? Porquê?
8. Quais as desvantagens deste grupo?
9. Imagina-se fora da Opticalia?
10. Pretende continuar a expandir o número de lojas?
11. Pode afirmar-se que contrariou a crise?

Caso 2 – Empresa existente e independente que integra a Opticalia – Litoral Óticas, Lda

1. Fale-me um pouco sobre o seu percurso na ótica.
2. De que forma vê o setor hoje?
3. Como tomou conhecimento da existência do grupo Opticalia?
4. Porque passou o seu negócio individual para este grupo?
5. Quais são as vantagens de ser associado da Opticalia?

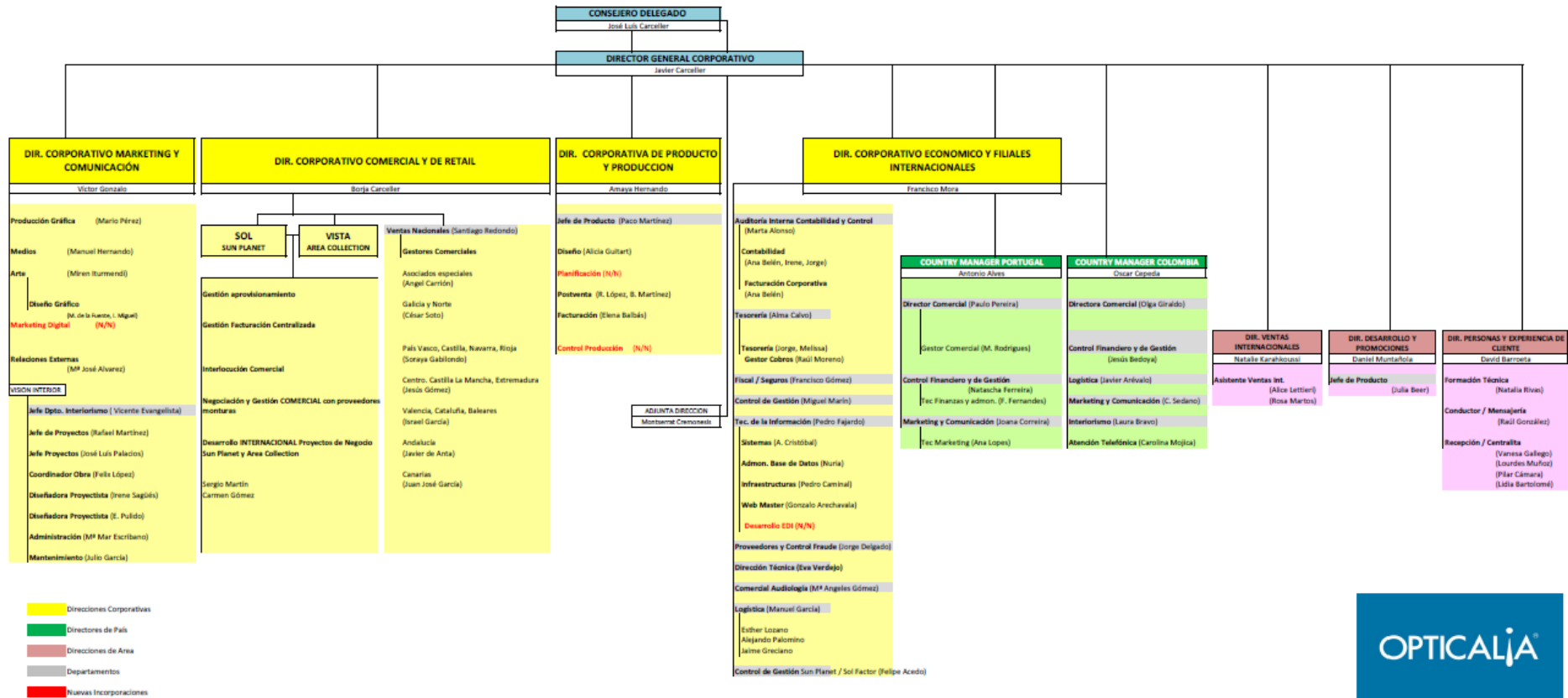
6. As campanhas que publicitam o preço são vantajosas? Pode viver-se disso?
7. Considera o modelo de associados diferenciador dos demais? Porquê?
8. Quais as desvantagens deste grupo?
9. Imagina-se fora da Opticalia?
10. Pretende continuar a expandir o número de lojas?
11. Pode afirmar-se que contrariou a crise?

Caso 3 – Empresa que passa de Multiópticas a Opticalia – Esonor, Lda e Olhar Longo, Lda

1. Fale-me um pouco sobre o seu percurso na ótica.
2. De que forma vê o setor hoje?
3. Como tomou conhecimento da existência do grupo Opticalia?
4. Por que razão saiu de um grupo líder como a Multiópticas?
5. Quais são as vantagens de ser associado da Opticalia?
6. As campanhas que publicitam o preço são vantajosas? Pode viver-se disso?
7. Considera o modelo de associados diferenciador dos demais? Porquê?
8. Quais as desvantagens deste grupo?
9. Imagina-se fora da Opticalia?
10. Pretende continuar a expandir o número de lojas?
11. Pode afirmar-se que contrariou a crise?

Anexos

Anexo 1. Organograma geral da Opticalia



Fonte: Opticalia, 2016