

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



ISCAL

O FRANCHISING COMO PARADIGMA  
DE CRESCIMENTO DAS PME EM  
PORTUGAL

---

José Manuel Pinto Carvalhosa

Lisboa, Dezembro de 2011



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

# O FRANCHISING COMO PARADIGMA DE CRESCIMENTO DAS PME EM PORTUGAL

José Manuel Pinto Carvalhosa

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 do Professor Doutor Jorge José Martins Rodrigues, Professor Coordenador, área científica de Organização e Gestão.

Constituição do Júri:

Presidente – Prof. Mestre Carlos Cabrito Caldeira

Vogal – Prof. Doutor Rui Manuel Franganito

Vogal – Prof. Doutor Jorge Martins Rodrigues

Lisboa, Dezembro de 2011

Declaro ser o autor desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou em qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

## **Dedicatória**

À minha esposa, Rosário, e aos meus filhos, Mateus e Madalena.

Aos meus pais.

## **Agradecimentos**

À minha esposa, Rosário, aos meus filhos, Mateus e Madalena, pela compreensão, paciência e ajuda, fundamentais para a concretização deste projecto.

Aos meus pais, que sempre me ensinaram a lutar muito pelos meus objectivos.

Ao meu orientador, Professor Doutor Jorge José Martins Rodrigues, pela sua disponibilidade e ajuda.

Ao Instituto de Informação em Franchising, pela colaboração.

Ao Instituto Nacional de Estatística, pela colaboração.

## Resumo

O tecido empresarial português assenta maioritariamente em organizações com características que se enquadram na categoria denominada de pequenas e médias empresas. Consequentemente gozam de enorme relevância e influência na economia nacional.

O *franchising* teve origem nos Estados Unidos da América e começou a dar os primeiros passos no início do século passado. A introdução em Portugal deste conceito foi mais recente, final da década de oitenta do séc. XX, e desde então temos assistido ao seu crescimento, atingindo nos últimos anos uma posição relevante no panorama empresarial nacional.

Este estudo tem o propósito de analisar a evolução do sistema de *franchising* no período de 2005 a 2009, nas vertentes do volume de negócios, número de unidades e emprego gerado, comparando-o com a performance obtida pela generalidade das PME que actuam em Portugal, no intuito de averiguar se pode ser considerado como um paradigma de crescimento para as PME. Para tal recorreremos aos dados disponibilizados pelo Instituto Nacional de Estatística e pelo Instituto de Informação em Franchising.

Da investigação efectuada verificamos que a performance obtida pelas entidades que operam em sistema de *franchising* foi muito superior à alcançada pela totalidade das PME, concluindo ser este um excelente modelo para as PME que pretendam expandir o seu negócio.

Palavras-chave: *Franchising*, Pequenas e Médias Empresas, Estratégia Empresarial.

## **Abstract**

The Portuguese companies mostly based in organizations with characteristics that fall into the category called small and medium enterprises. Consequently enjoy enormous importance and influence in the national economy.

The franchise originated in the United States and began to take its first steps at the beginning of last century. The introduction of this concept in Portugal was more recent, the late eighties of the century. XX, and since then we have witnessed the growth, in recent years reaching a prominent position in the national business landscape.

This study aims to analyze the evolution of the franchise system in the period 2005 to 2009, in the areas of turnover, number of units and employment generated, comparing it with the performance achieved by the majority of SMEs operating in Portugal, in order to ascertain whether it can be considered as a paradigm of growth for SMEs. In just resorted the data made available through National Statistical Institute and the Institute in franchise information.

Research carried out found that the performance obtained by the entities operating on a franchise was far superior to those achieved by all SMEs, concluding that this is an excellent model for SMEs wishing to expand your business.

Keywords: Franchising, Small and Medium Business, Business Strategy.

# Índice

|   |      |
|---|------|
| Índice de quadros e tabelas .....                               | xii  |
| Índice de figuras.....  | xiii |
| Lista de abreviaturas .....                                     | xiv  |
| 1. Introdução .....   | 1    |
| 1.1 Relevância do tema .....                                    | 1    |
| 1.2 Objectivos do estudo .....                                  | 1    |
| 1.3 Enquadramento metodológico.....                             | 2    |
| 1.4 Estrutura do trabalho.....                                  | 2    |
| 2. PME em Portugal .....  | 4    |
| 2.1 Definição de PME.....                                       | 4    |
| 2.2 Caracterização das PME.....                                 | 5    |
| 2.3 Caracterização sectorial das PME.....                       | 6    |
| 2.4 Caracterização geográfica das PME.....                      | 9    |
| 2.5 Caracterização financeira das PME.....                      | 11   |
| 3. A Estratégia .....   | 14   |
| 3.1 A importância da estratégia.....                            | 14   |
| 3.2 A importância da reflexão na elaboração da estratégia ..... | 17   |
| 3.2.1 Análise das motivações.....                               | 18   |
| 3.2.2 Análise das capacidades .....                             | 19   |
| 3.2.3 Análise das possibilidades .....                          | 22   |
| 3.3 Factores críticos de sucesso .....                          | 27   |
| 3.4 Níveis de estratégia .....                                  | 27   |
| 3.5 Tipos de estratégia.....                                    | 28   |
| 3.6 Dificuldades na implementação da estratégia.....            | 30   |
| 3.7 Avaliação da estratégia.....                                | 33   |
| 3.8 A estratégia nas PME .....                                  | 34   |

|  |    |
|--|----|
| 4. O <i>franchising</i> .....  | 36 |
| 4.1 O empreendedorismo e o <i>franchising</i> .....                    | 36 |
| 4.2 A história do <i>franchising</i> .....                             | 39 |
| 4.3 Caracterização do <i>franchising</i> em Portugal .....             | 40 |
| 4.4 O sistema de <i>franchising</i> .....                              | 45 |
| 4.4.1 Os conceitos .....   | 45 |
| 4.4.2 As modalidades.....  | 48 |
| 4.4.3 A evolução.....  | 49 |
| 4.4.4 O contrato .....   | 50 |
| 4.5 Vantagens do <i>franchising</i> .....                              | 52 |
| 4.6 Desvantagens do <i>franchising</i> .....                           | 54 |
| 4.7 Factores de sucesso.....   | 56 |
| 4.7.1 A relação franchisador versus franchisado .....                  | 56 |
| 4.7.2 Aspectos a considerar na selecção de um <i>franchising</i> ..... | 58 |
| 4.7.3 Aspectos a considerar na selecção do franchisado .....           | 60 |
| 4.8 O <i>franchising</i> versus negócio independente .....             | 61 |
| 4.9 A marca .....  | 63 |
| 4.9.1 Os significados da marca .....                                   | 63 |
| 4.9.2 A marca no sistema de <i>franchising</i> .....                   | 65 |
| 5. Estudo de caso .....  | 67 |
| 5.1 Metodologia .....  | 67 |
| 5.1.1 Fontes de informação relevantes.....                             | 67 |
| 5.1.2 Universo e amostra.....  | 67 |
| 5.2 Análise do crescimento das PME em Portugal .....                   | 68 |
| 5.2.1 Análise do volume de negócios .....                              | 68 |
| 5.2.2 Análise da quantidade de PME existentes .....                    | 69 |
| 5.2.3 Análise do emprego gerado pelas PME .....                        | 70 |
| 5.2.4 Análise de alguns indicadores das PME .....                      | 72 |

|  |    |
|--|----|
| 5.3 Análise do crescimento do <i>franchising</i> em Portugal ..... | 73 |
| 5.3.1 Análise do volume de negócios .....                          | 73 |
| 5.3.2 Análise do número de empresas franchisadoras .....           | 74 |
| 5.3.3 Análise do número de unidades em <i>franchising</i> .....    | 76 |
| 5.3.4 Análise do emprego gerado pelo <i>franchising</i> .....      | 77 |
| 5.4 Análise comparativa do <i>franchising</i> versus PME .....     | 78 |
| 6. Conclusões .....  | 83 |
| 6.1 Principais conclusões .....                                    | 83 |
| 6.2 Limitações do estudo .....                                     | 84 |
| 6.3 Contribuição da investigação .....                             | 84 |
| 6.4 Sugestões para pesquisas futuras .....                         | 85 |
| Referências bibliográficas .....                                   | 86 |

## Índice de quadros e tabelas

|  |    |
|--|----|
| Quadro 2.1 Principais indicadores das PME .....                                    | 6  |
| Quadro 2.2 Principais indicadores das PME por sector de actividade económica ..... | 7  |
| Quadro 2.3 Principais rácios económicos por sector de actividade económica .....   | 8  |
| Quadro 2.4 Principais indicadores das PME por regiões NUTS II .....                | 9  |
| Quadro 2.5 Principais rácios económicos por regiões NUTS II.....                   | 10 |
| Tabela 3.1 Resumo dos principais condicionantes externos .....                     | 22 |
| Quadro 4.1 Principais indicadores do <i>franchising</i> em Portugal.....           | 41 |
| Tabela 4.1 Evolução do nº de franchisadores em Portugal .....                      | 42 |
| Tabela 4.2 Análise da dimensão das redes em Portugal .....                         | 43 |
| Tabela 4.3 Nº de anos para criar uma rede .....                                    | 43 |
| Tabela 4.4 Distribuição das marcas por sector .....                                | 44 |
| Tabela 4.5 Escalão de investimento.....  | 44 |
| Quadro 5.1 Volume de negócios do total PME em Portugal .....                       | 68 |
| Quadro 5.2 Evolução da quantidade de PME em Portugal .....                         | 70 |
| Quadro 5.3 Emprego gerado pelas PME em Portugal .....                              | 71 |
| Quadro 5.4 Indicadores das PME em Portugal .....                                   | 72 |
| Quadro 5.5 Volume de negócios de empresas em sistema de <i>franchising</i>         | 74 |
| Quadro 5.6 Evolução do nº de franchisadores.....                                   | 75 |
| Quadro 5.7 Evolução das marcas nacionais.....                                      | 76 |
| Quadro 5.8 Nº de unidades em sistema de <i>franchising</i> .....                   | 76 |
| Quadro 5.9 Emprego gerado pelo <i>franchising</i> .....                            | 77 |
| Quadro 5.10 Análise comparativa do VN do <i>franchising versus</i> PME .....       | 79 |
| Quadro 5.11 Análise comparativa do nº unid. <i>franchising vs</i> nº soc. PME.     | 80 |
| Quadro 5.12 Análise comparativa do emprego no <i>franchising vs</i> PME .....      | 81 |

## Índice de figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura 2.1 Estrutura financeira .....              | 11 |
| Figura 2.2 Indicadores de financiamento .....      | 12 |
| Figura 2.3 Indicadores de rendibilidade .....      | 12 |
| Figura 3.1 Modelo das cinco forças de Porter ..... | 23 |
| Figura 3.2 Barreiras e rendibilidade.....          | 24 |
| Figura 4.1 O processo empreendedor .....           | 38 |
| Figura 5.1 Peso no emprego em Portugal.....        | 78 |
| Figura 5.2 Crescimento acumulado 2005-2009.....    | 81 |

## Lista de abreviaturas

|           |  |
|-----------|--|
| CAE Rev.3 | Classificação Portuguesa das Actividades Económicas, Revisão 3       |
| CEE       | Comunidade Económica Europeia  |
| IES       | Informação Empresarial Simplificada                                  |
| IFF       | Instituto de Informação em Franchising                               |
| INE       | Instituto Nacional de Estatística                                    |
| NUTS II   | Nomenclatura Comum das Unidades Territoriais Estatísticas (nível II) |
| PME       | Pequenas e Médias Empresas   |
| SWOT      | <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>                 |
| VAB       | Valor Acrescentado Bruto   |
| VABcf     | Valor Acrescentado Bruto ao Custo de Factores                        |
| VN        | Volume de Negócios   |

# 1. Introdução

Este capítulo visa a apresentação do tema da dissertação, bem como, a justificação da sua relevância como estudo académico e como factor gerador de valor para um maior conhecimento do sistema de *franchising* e da realidade das PME em Portugal.

De seguida serão definidos os objectivos que a dissertação se propõe atingir, a metodologia adoptada, terminando com um breve resumo dos capítulos que compõem a estrutura do trabalho.

## 1.1 Relevância do tema

O tecido empresarial em Portugal é composto maioritariamente por organizações com características e dimensões que se enquadram no conceito de pequenas e médias empresas (PME), na definição da Comunidade Europeia (Recomendação nº 2003/361/CE de 20 de Maio de 2003) e do Decreto-Lei nº 372/2007.

Estamos na presença de estruturas de reduzida dimensão, na maioria dos casos de cariz familiar, com défices ao nível da qualidade de gestão, limitações de recursos humanos e financeiros. Estes factores críticos, por vezes, afectam e dificultam a capacidade de expansão, ou no mínimo, estabelecem ritmos de crescimento morosos pouco compatíveis com a exigência da realidade actual.

Por outro lado, nos últimos anos temos vindo a assistir a um crescimento considerável do sistema de *franchising*. Acresce o facto de estarmos na presença de um sistema com um conjunto de características próprias, que poderão servir como paradigma de crescimento para as PME em Portugal.

Sabendo da existência de um défice de estudos focados nas PME portuguesas, que retratem a sua realidade e abordem, designadamente, estratégias específicas para esta categoria de empresas, impõe-se a investigação do tema.

## 1.2 Objectivos do estudo

O presente estudo tem como objectivo geral tentar demonstrar que o sistema de *franchising* se apresenta como uma boa alternativa para a expansão das PME em Portugal, permitindo taxas de crescimento superiores às obtidas sem o recurso a este sistema.

Enquadrados pelo objectivo geral pretende-se também obter os seguintes objectivos específicos:

- Conhecer a realidade financeira, sectorial e geográfica que caracteriza este tipo de empresas em Portugal;
- Estudar os aspectos relacionados com a estratégia e sua implementação, numa abordagem que se pretende focada nas empresas de pequena dimensão;
- Entender os diversos aspectos específicos relacionados com o sistema de *franchising*.

### **1.3 Enquadramento metodológico**

Este estudo pretende validar que o sistema de *franchising* se apresenta como um paradigma de crescimento das PME em Portugal. Para o efeito aplicar-se-á a metodologia seguidamente exposta:

- a) Estudo teórico sobre o tema;
- b) Recolha de dados sobre o crescimento das PME em Portugal, com recurso à informação disponibilizada pelo Instituto Nacional de Estatística (INE);
- c) Recolha de dados sobre o crescimento das sociedades que operam em sistema de *franchising*, com os elementos fornecidos pelo Instituto de Informação em Franchising (IFF);
- d) Análise crítica dos dados recolhidos;
- e) Conclusão sobre as pesquisas efectuadas.

### **1.4 Estrutura do trabalho**

A organização da dissertação assenta em seis capítulos, para os quais se apresenta breve exposição.

No primeiro capítulo pretende-se efectuar o enquadramento do tema, explicar a sua relevância enquanto estudo científico, definir os objectivos que nos propomos atingir, encerrando com a metodologia e estrutura subjacente.

O capítulo dois versa a definição do conceito de PME, a sua caracterização, o estudo sectorial, geográfico e financeiro com vista à percepção do estado e importância deste tipo de empresas para a economia portuguesa.

O capítulo três aborda os conceitos relacionados com a estratégia, a sua importância para o futuro das organizações, designadamente para as PME. As dificuldades na implementação e a sua avaliação complementam este ponto.

No quarto capítulo o trabalho estuda os aspectos do *franchising*, desde a sua origem, o estágio de desenvolvimento em Portugal, aspectos específicos do seu funcionamento, vantagens, desvantagens, entre outras questões.

O capítulo cinco analisa os dados sobre o crescimento do *franchising* comparando-os com a performance obtida pela totalidade das PME em Portugal, na vertente do volume de negócios, número de unidades e emprego gerado, no intuito de responder à questão central deste estudo.

Na última parte são apresentadas as principais conclusões a que chegámos após a investigação, as limitações e sugestões para pesquisas futuras.

## 2. PME em Portugal

### 2.1 Definição de PME

A abreviatura PME designa a expressão pequena e média empresa, vulgarmente utilizada para identificar uma empresa de pequena dimensão. No entanto, é necessário perceber que tipo de organizações se enquadra neste estatuto. Para clarificar quais as empresas que integram esta classificação, foi consagrado na legislação portuguesa e comunitária os requisitos necessários.

Internamente o Decreto-Lei nº 372/2007 criou a certificação electrónica do estatuto de micro, pequena e média empresa (PME) de 6 de Novembro de 2007 e faz a definição de quais os requisitos para ser considerada PME. De referir que para a elaboração desta lei foram seguidas as orientações da Comissão Europeia insertas na recomendação nº 2003/361/CE de 6 de Maio.

Começemos pela definição de empresa considerada no artigo 1º do anexo ao Decreto referido:

Entende-se por empresa qualquer entidade que, independentemente da sua forma jurídica, exerce uma actividade económica. São, nomeadamente, consideradas como tal as entidades que exercem uma actividade artesanal ou outras actividades a título individual ou familiar, as sociedades de pessoas ou as associações que exercem regularmente uma actividade económica.

Podemos daqui inferir que, genericamente, qualquer entidade que exerça uma actividade económica, independentemente da sua forma, actividade ou tipo, é considerada como empresa. Vejamos em seguida quais os limiares financeiros para o seu enquadramento.

No seu artigo 2º o anexo ao Decreto-Lei define o seguinte:

1 – A categoria das micro, pequenas e médias empresas (PME) é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros.

2 - Na categoria das PME, uma pequena empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros.

3 – Na categoria das PME, micro empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros.

Em resumo podemos dizer que a categoria das PME engloba todas as empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não ultrapassa os 50 milhões de euros ou o total de balanço não excede 43 milhões de euros.

É considerada uma pequena empresa, se empregar menos de 50 pessoas e o volume de negócios anual ou o total de balanço não exceder os 10 milhões de euros. Uma microempresa não emprega mais de 10 pessoas e o volume de negócios anual ou balanço total não é superior a 2 milhões de euros.

Definimos assim, os conceitos que servirão de base às empresas objecto de estudo na componente teórica e prática deste trabalho científico.

## **2.2 Caracterização das PME**

É do senso comum dizer que a economia europeia, portuguesa em particular, apresentam a sua estrutura empresarial assente maioritariamente nas PME. No entanto, talvez a maioria das pessoas não tenham a noção do domínio avassalador que estas empresas têm.

Segundo estudo da Comissão Europeia, em 2003 existiam na Europa-19, cerca de 19,3 milhões de PME contra apenas 40 mil grandes empresas, ou seja, cerca de 99,8% do total das sociedades existentes são micro, pequenas e médias empresas.

De acordo com os dados constantes no último estudo do Instituto Nacional de Estatística, transcrito no seu boletim “Destaque – Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas - 2008”, datado de Junho de 2010, em Portugal no ano de 2008 existiam 349.756 micro, pequenas e médias empresas, representando 99,7% do total das sociedades do sector não financeiro. Neste conjunto são as microempresas que lideram de forma esmagadora, representando 86%, cerca de 300 mil empresas.

As PME são igualmente responsáveis por 72,5% do emprego gerado pelas sociedades do sector não financeiro, cerca de 2.178.493 empregos, sendo que as microempresas representam 26,9%, correspondente a 808.951 postos de trabalho.

O volume total de negócios de 348,5 mil milhões de euros é gerado em 57,9% pelas PME, correspondente a 201,7 mil milhões de euros, representado maioritariamente neste indicador pelas médias empresas com 75,4 mil milhões de euros, 21.6%.

As PME continuam a ser as principais responsáveis pelos gastos com pessoal, com 31.7 mil milhões de euros, interpretando 64.2% do total. A fatia maior deste tipo de encargo cabe às pequenas empresas, 11.2 mil milhões de euros, 24.2%.

Quanto ao VAB gerado no ano de 2008, referir que as grandes empresas apesar de apenas representarem 0.3% do nº de sociedades geram 40.2% do VAB, cerca de 32.2 mil milhões de euros. Contrariamente, as microempresas com mais de 85% do nº de sociedades, apenas produzem 15.2% do VAB, 12.2 mil milhões euros.

Quando a análise incide sobre a dimensão das empresas, cada PME emprega em média 6,2 trabalhadores, enquanto, nas grandes empresas este rácio atinge 741,4 colaboradores. Dizer ainda que as microempresas operam em média com 2.7 trabalhadores.

Por último, na análise da produtividade do factor trabalho, são as grandes empresas que apresentam o melhor rácio, 39 mil euros por colaborador, enquanto as PME apresentam 22 mil euros, com destaque para as microempresas com apenas 15 mil euros por pessoa ao serviço.

O Quadro 2.1. apresenta em detalhe os dados dos indicadores que acabaram de ser comentados.

Quadro 2.1 Principais indicadores das PME

| Indicador                            | PME        |            |            |             | Grandes     | Total das sociedades |
|--------------------------------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|----------------------|
|                                      | Micro      | Pequenas   | Médias     | Total       |             |                      |
| Nº de sociedades                     | 300.228    | 42.960     | 6.568      | 349.756     | 1.115       | 350.871              |
| Peso no total das sociedades         | 85,6%      | 12,2%      | 1,9%       | 99,7%       | 0,3%        | 100,0%               |
| Nº de trabalhadores                  | 808.951    | 785.638    | 583.904    | 2.178.493   | 826.667     | 3.005.160            |
| Peso no total das sociedades         | 26,9%      | 26,1%      | 19,4%      | 72,5%       | 27,5%       | 100,0%               |
| Volume de negócios (000€)            | 52.858.521 | 73.453.427 | 75.453.437 | 201.765.385 | 146.787.250 | 348.552.635          |
| Peso no total das sociedades         | 15,2%      | 21,1%      | 21,6%      | 57,9%       | 42,1%       | 100,0%               |
| Gastos com pessoal (000€)            | 8.567.266  | 11.932.986 | 11.177.710 | 31.677.962  | 17.649.492  | 49.327.454           |
| Peso no total das sociedades         | 17,4%      | 24,2%      | 22,7%      | 64,2%       | 35,8%       | 100,0%               |
| VAB ao custo de factores (000€)      | 12.165.782 | 17.917.969 | 17.929.588 | 48.013.339  | 32.250.963  | 80.264.302           |
| Peso no total das sociedades         | 15,2%      | 22,3%      | 22,3%      | 59,8%       | 40,2%       | 100,0%               |
| Dimensão média (nº pessoas)          | 2,7        | 18,3       | 88,9       | 6,2         | 741,4       | 8,6                  |
| Produtividade trabalho (000€/pessoa) | 15,0       | 22,8       | 30,7       | 22,0        | 39,0        | 26,7                 |

Fonte: INE (2010). Adaptado.

## 2.3 Caracterização sectorial das PME

Para melhor percepção de como se distribuem as PME nos diversos sectores de actividade, segundo a classificação do CAE Rev.3, apresentamos seguidamente os principais indicadores por sector de actividade, sobre os quais vamos realçar os aspectos mais relevantes.

Quadro 2.2 Principais indicadores das PME por sector de actividade económica

| Secções da CAE Rev.3               | Nº             |                    | 000 euros          |                   | Peso das PME no sector (%) |                    |                    |             |
|------------------------------------|----------------|--------------------|--------------------|-------------------|----------------------------|--------------------|--------------------|-------------|
|                                    | PME            | Pessoal ao serviço | Volume de negócios | VAB cf            | PME                        | Pessoal ao serviço | Volume de negócios | VAB cf      |
| <b>Total</b>                       | <b>349.756</b> | <b>2.178.493</b>   | <b>201.765.385</b> | <b>48.013.339</b> | <b>99,7</b>                | <b>72,5</b>        | <b>57,9</b>        | <b>59,8</b> |
| A (parte) - Pesca e agricultura    | 532            | 4.862              | 244.398            | 92.858            | 99,8                       | 90,3               | 89,5               | 84,5        |
| B - Indústrias extractivas         | 933            | 11.519             | 917.634            | 283.550           | 99,8                       | 90,7               | 72,5               | 55,5        |
| C - Indústrias transformadoras     | 41.183         | 565.115            | 40.942.437         | 11.173.924        | 99,2                       | 78,8               | 50,1               | 60,4        |
| D - Electricidade                  | 599            | 2.222              | 2.074.820          | 728.982           | 97,4                       | 21,8               | 10,1               | 20,6        |
| E - Água                           | 850            | 17.601             | 2.132.302          | 755.957           | 97,8                       | 63,3               | 75,6               | 65,0        |
| F - Construção                     | 48.980         | 354.818            | 24.070.234         | 7.014.133         | 99,8                       | 84,5               | 71,0               | 76,3        |
| G - Comércio                       | 99.486         | 502.419            | 83.863.944         | 11.161.699        | 99,8                       | 78,9               | 64,8               | 69,4        |
| H - Transportes e armazenagem      | 19.686         | 97.485             | 9.602.742          | 2.869.141         | 99,6                       | 58,6               | 53,0               | 43,3        |
| I - Alojamento e restauração       | 31.560         | 179.396            | 6.282.035          | 2.277.020         | 99,8                       | 82,6               | 81,1               | 77,6        |
| J - Act.informação e comunicação   | 7.249          | 44.541             | 4.373.905          | 1.536.650         | 99,4                       | 63,2               | 31,3               | 28,0        |
| L - Actividades imobiliárias       | 23.708         | 46.800             | 5.362.718          | 1.748.118         | 100,0                      | 99,0               | 84,7               | 92,1        |
| M - Actividades de consultadoria   | 31.499         | 119.113            | 9.057.797          | 3.399.428         | 99,9                       | 90,7               | 84,9               | 85,0        |
| N - Actividades administrativas    | 11.496         | 91.128             | 6.485.228          | 1.978.438         | 98,5                       | 31,6               | 64,9               | 46,0        |
| P- Educação                        | 4.558          | 35.740             | 947.885            | 686.440           | 99,8                       | 89,6               | 87,9               | 85,4        |
| Q - Actividades de saúde humana    | 15.777         | 62.217             | 3.543.863          | 1.541.478         | 99,6                       | 37,4               | 42,7               | 37,5        |
| R - Actividades artísticas         | 3.838          | 15.110             | 1.099.605          | 440.062           | 99,8                       | 77,9               | 70,4               | 69,2        |
| S - Outras actividades de serviços | 7.822          | 28.407             | 763.837            | 325.462           | 100,0                      | 97,1               | 95,6               | 95,0        |

Fonte: INE (2010). Adaptado.

Numa primeira análise verificamos que as PME representam mais de 97% das unidades empresariais em qualquer sector económico.

O sector do comércio lidera com o maior número de PME, 99.486 empresas, desempenhando aproximadamente 28% do total, enquanto a sua facturação, 83.8 mil milhões de euros traduz 41,6% do total da facturação realizada pelas PME. Também ao nível do pessoal ao serviço, este assume o 2º lugar do *ranking*, com 502.419 pessoas.

Por outro lado, o sector das indústrias transformadoras foi o que mais emprego gerou, 565.115, cerca de 26%. O VABcf gerado de 11,2 mil milhões de euros permitiu-lhe ser o sector líder neste indicador.

Destacar ainda a área das actividades imobiliárias e das outras actividades de serviços que com 23.708 e 7.822 empresas, respectivamente, permite que as PME representem aproximadamente 100% do total do sector empresarial.

Contrariamente, a electricidade com 599 empresas constitui o sector onde as PME menos contribuem, garantindo apenas 10% da facturação sectorial e abaixo dos 22% no pessoal e no VABcf gerado.

O Quadro 2.3 expõe os principais rácios económicos por sector de actividade comparando os resultados obtidos das PME e das grandes empresas.

Quadro 2.3 Principais rácios económicos por sector de actividade económica

| Secções da CAE Rev.3               | Volume de negócios <i>per capita</i> (000 euros/pessoa) |              | Produtividade aparente do trabalho (000 euros/pessoa) |             | Custos com o pessoal <i>per capita</i> (000 euros/pessoa) |             | Peso dos custos com o pessoal no VABcf (%) |             |
|------------------------------------|---|--------------|---|-------------|---|-------------|--|-------------|
|                                    | PME   | Grandes      | PME   | Grandes     | PME   | Grandes     | PME  | Grandes     |
| <b>Total</b>                       | <b>92,6</b>   | <b>177,6</b> | <b>22,0</b>   | <b>39,0</b> | <b>14,5</b>   | <b>21,4</b> | <b>66,0</b>                                | <b>54,7</b> |
| A (parte) - Pesca e agricultura    | 50,3  | 54,9         | 19,1  | 32,7        | 16,5  | 28,0        | 86,1                                       | 85,7        |
| B - Indústrias extractivas         | 79,7  | 293,3        | 24,6  | 191,9       | 16,6  | 41,6        | 67,3                                       | 21,7        |
| C - Indústrias transformadoras     | 72,4  | 268,6        | 19,8  | 48,3        | 13,9  | 23,9        | 70,2                                       | 49,4        |
| D - Electricidade                  | 933,8   | 2.322,5      | 328,1   | 352,6       | 27,5  | 68,5        | 8,4  | 19,4        |
| E - Água                           | 121,1   | 67,2         | 43,0  | 39,8        | 18,9  | 19,4        | 44,1                                       | 48,8        |
| F - Construção                     | 67,8  | 151,3        | 19,8  | 33,4        | 13,2  | 23,3        | 66,6                                       | 69,9        |
| G - Comércio                       | 166,9   | 338,9        | 22,2  | 36,7        | 15,3  | 19,5        | 69,0                                       | 53,3        |
| H - Transportes e armazenagem      | 98,5  | 123,8        | 29,4  | 54,7        | 17,6  | 33,7        | 59,9                                       | 61,6        |
| I - Alojamento e restauração       | 35,0  | 38,7         | 12,7  | 17,4        | 10,2  | 12,8        | 80,2                                       | 73,9        |
| J - Act.informação e comunicação   | 98,2  | 371,0        | 34,5  | 152,8       | 25,8  | 46,9        | 74,9                                       | 30,7        |
| L - Actividades imobiliárias       | 114,6   | 2.085,5      | 37,4  | 323,5       | 11,3  | 38,3        | 30,4                                       | 11,8        |
| M - Actividades de consultadoria   | 76,0  | 130,8        | 28,5  | 48,9        | 19,2  | 27,6        | 67,2                                       | 56,4        |
| N - Actividades administrativas    | 71,2  | 17,8         | 21,7  | 11,8        | 14,6  | 9,4         | 67,1                                       | 79,3        |
| P- Educação                        | 26,5  | 31,7         | 19,2  | 28,4        | 16,4  | 20,9        | 85,4                                       | 73,8        |
| Q - Actividades de saúde humana    | 57,0  | 45,7         | 24,8  | 24,7        | 12,5  | 25,4        | 50,5                                       | 102,7       |
| R - Actividades artísticas         | 72,8  | 107,4        | 29,1  | 45,6        | 20,8  | 26,6        | 71,5                                       | 58,4        |
| S - Outras actividades de serviços | 26,9  | 41,5         | 11,5  | 20,1        | 9,9   | 18,7        | 86,5                                       | 93,1        |

Fonte: INE (2010). Adaptado.

Em termos globais as PME conseguem uma performance inferior às grandes empresas no que diz respeito, ao volume de negócios *per capita*, 92.6 contra 177.6 mil euros, bem como, na produtividade, 22.0 *versus* 39,0 mil euros. Contrariamente, conseguem custos com pessoal inferiores, 14.5 contra 21.4 mil euros. Todavia o peso dos custos com pessoal no VABcf é superior, 66.0% nas PME comparativamente a 54.7% das grandes empresas.

A destacar individualmente temos a electricidade a liderar nas PME e grandes empresas com os maiores valores em todos os rácios, excepto no peso dos custos com o pessoal no VABcf. No volume de negócios *per capita* obtém 993,8 mil euros nas PME e 2.322,5 mil euros nas grandes empresas, na produtividade aparente no trabalho nota-se uma maior aproximação entre as duas categorias, 328,1 *versus* 352,6 mil euros para as PME e grandes empresas, respectivamente.

Por último, os custos com pessoal *per capita* e o peso dos custos com o pessoal no VABcf, volta a distanciar os dois grupos, (PME 27,5 e grandes 68,5 mil euros) e (PME 8.4% e grandes – 19.4%).

De realçar ainda os sectores da água, actividades administrativas e saúde, onde as PME obtiveram melhores rácios (volume de negócios e produtividade) comparativamente às grandes empresas, com particular ênfase para o volume de negócios do sector das águas que atinge quase o dobro, 121.1 contra 67.2 mil euros.

De referir que as outras actividades de serviços permitiram às PME atingir os custos médios por trabalhador mais baixos sectorialmente, 9.9 mil euros, tendo sido igualmente aqueles que apresentaram o peso dos custos com pessoal no VABcf mais elevado (86.5%).

## 2.4 Caracterização geográfica das PME

Cumprir neste ponto efectuar uma análise da distribuição das PME pelas diversas regiões do país. Neste sentido apresentamos o Quadro 2.4 que enuncia os principais indicadores por região NUTS II.

Quadro 2.4 Principais indicadores das PME por regiões NUTS II

| Regiões NUTS II | Nº             |                    | 000 euros          |                   | Peso das PME no sector (%) |                    |                    |             |
|-----------------|----------------|--------------------|--------------------|-------------------|----------------------------|--------------------|--------------------|-------------|
|                 | PME            | Pessoal ao serviço | Volume de negócios | VAB cf            | PME                        | Pessoal ao serviço | Volume de negócios | VAB cf      |
| <b>Total</b>    | <b>349.756</b> | <b>2.178.493</b>   | <b>201.765.385</b> | <b>48.013.339</b> | <b>99,7</b>                | <b>72,5</b>        | <b>57,9</b>        | <b>59,8</b> |
| Norte           | 113.747        | 796.019            | 62.733.883         | 15.049.399        | 99,8                       | 80,5               | 69,5               | 71,1        |
| Centro          | 70.210         | 438.243            | 39.991.873         | 9.200.254         | 99,8                       | 84,9               | 78,4               | 77,1        |
| Lisboa          | 115.857        | 656.575            | 73.813.440         | 17.670.577        | 99,5                       | 57,0               | 42,2               | 45,1        |
| Alentejo        | 18.160         | 101.052            | 9.521.705          | 2.080.751         | 99,8                       | 83,5               | 75,2               | 73,0        |
| Algarve         | 17.683         | 98.632             | 7.416.161          | 1.987.983         | 99,8                       | 88,4               | 91,9               | 89,3        |
| Açores          | 3.969          | 33.008             | 3.441.862          | 726.686           | 99,5                       | 74,4               | 72,9               | 68,6        |
| Madeira         | 10.130         | 54.964             | 4.846.459          | 1.297.689         | 99,7                       | 78,0               | 68,9               | 68,5        |

Fonte: INE (2010). Adaptado.

Relativamente a esta análise destacar a concentração esperada nas regiões Norte e Lisboa que apresentam 229.604 empresas, cerca de 2/3 do total nacional. Este peso é traduzido em valores aproximados nos restantes indicadores, pessoal ao serviço, volume de negócios e VABcf.

A região de Lisboa lidera quanto ao número de PME, com 115.857 (33,1%), quanto ao volume de negócios, 73.813 milhões de euros (36.6%) e o no VABcf, 17.671 milhões de

euros (36.8%). Apenas perde para a região do Norte no número de trabalhadores, 656.575 *versus* 796.019. Este facto resulta daquela região apresentar um número médio de trabalhadores superior ao de Lisboa, 5.7 contra 7.0, respectivamente. Somente os Açores conseguem superar este rácio, evidenciando 8.3 trabalhadores em média por empresa.

Note-se que em todas as regiões as PME assumem uma posição de forte liderança quanto ao número de empresas existentes, todas acima dos 99%. No entanto, as da região de Lisboa são as que menos contribuem para o volume de negócios e VABcf, com 42.2% e 45.1%, respectivamente. Contrariamente, as PME do Algarve são as que desempenham um papel mais preponderante com contributos de 91.9% e 89.3% no volume de negócios e VABcf da região.

O Quadro 2.5 resume os principais rácios económicos por região, efectuando uma análise comparativa entre as PME e as grandes empresas.

Quadro 2.5 Principais rácios económicos por regiões NUTS II

| Regiões NUTS II | Volume de negócios <i>per capita</i><br>(000 euros/pessoa) |              | Produtividade aparente do<br>trabalho (000 euros/pessoa) |             | Custos com o<br>pessoal <i>per capita</i><br>(000 euros/pessoa) |             | Peso dos custos com<br>o pessoal no VABcf<br>(%) |             |
|-----------------|--|--------------|--|-------------|---|-------------|--|-------------|
|                 | PME  | Grandes      | PME  | Grandes     | PME   | Grandes     | PME  | Grandes     |
| <b>Total</b>    | <b>92,6</b>  | <b>177,6</b> | <b>22,0</b>  | <b>39,0</b> | <b>14,5</b>   | <b>21,4</b> | <b>66,0</b>                                      | <b>54,7</b> |
| Norte           | 78,8   | 142,4        | 18,9   | 31,6        | 12,8  | 19,6        | 67,5   | 62,0        |
| Centro          | 91,3   | 142,0        | 21,0   | 35,0        | 13,5  | 20,2        | 64,4   | 57,6        |
| Lisboa          | 112,4  | 203,6        | 26,9   | 43,3        | 17,9  | 22,2        | 66,6   | 51,3        |
| Alentejo        | 94,2   | 157,1        | 20,6   | 38,6        | 13,4  | 22,3        | 65,2   | 57,9        |
| Algarve         | 75,2   | 50,2         | 20,2   | 18,4        | 13,1  | 15,8        | 65,1   | 86,0        |
| Açores          | 104,3  | 113,0        | 22,0   | 29,3        | 13,2  | 23,5        | 59,8   | 80,0        |
| Madeira         | 88,2   | 141,1        | 23,6   | 38,4        | 13,4  | 23,0        | 56,7   | 60,0        |

**Fonte:** INE (2010). Adaptado.

Deste estudo realçar as empresas sedeadas em Lisboa, que apresentam um volume de negócios *per capita* que supera o das restantes regiões, facto verificado quer nas PME (112.4 mil euros) e quer nas grandes empresas (203.6 mil euros). Similarmente se verifica na produtividade aparente do trabalho, as PME (26.9 mil euros/pessoa) e nas grandes empresas (43.3 mil euros/pessoa), que compara com a média nacional de 22.0 mil euros/pessoa e 39 mil euros/pessoa, respectivamente.

No que se refere aos custos com pessoal, as PME da região de Lisboa apresentam os custos mais elevados (17.9 mil euros), em oposição às do Norte com os custos mais baixos (12.8 mil euros).

Segundo o estudo do INE, devido ao peso detido pelas unidades hospitalares nas Regiões Autónomas e no Algarve, os custos com pessoal *per capita* nas grandes empresas são lideradas pelos Açores (23.5 mil euros) e pela Madeira (23.0 mil euros). Pela mesma razão, na região a sul do continente o peso dos custos com pessoal no VABcf representa 86%, o máximo nacional, 21 pontos percentuais acima das PME sediadas na mesma região.

## 2.5 Caracterização financeira das PME

Após a análise sectorial e geográfica das PME pensamos ser importante efectuar uma abordagem à parte financeira das mesmas, mais uma vez, incluindo estudo comparativo com as grandes empresas. Para tal, apresentamos os gráficos seguintes que analisam a situação quanto ao endividamento, financiamento e rendibilidade dos capitais.

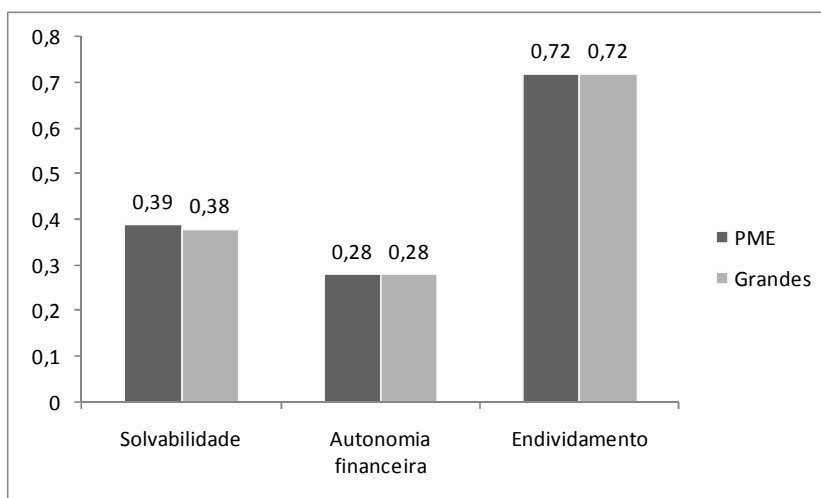


Figura 2.1 Estrutura financeira

Fonte: INE (2010). Adaptado.

Da observação da Figura 2.1 podemos aferir que os capitais alheios constituem a base do financiamento das empresas. O rácio de solvabilidade de 0,39 nas PME e 0,38 nas grandes empresas demonstra a reduzida percentagem do passivo que é financiada pelos capitais próprios.

O rácio de endividamento de 0,72 reflecte uma estrutura financeira, onde o passivo constitui a principal origem dos fundos utilizados para o financiamento das actividades das empresas. Consequentemente, a utilização deficitária de capitais próprios, com uma autonomia financeira de 0,28 revela um elevado grau de dependência das organizações face aos seus credores.

A Figura 2.2 demonstra a decomposição da estrutura de financiamento das PME e grandes empresas.

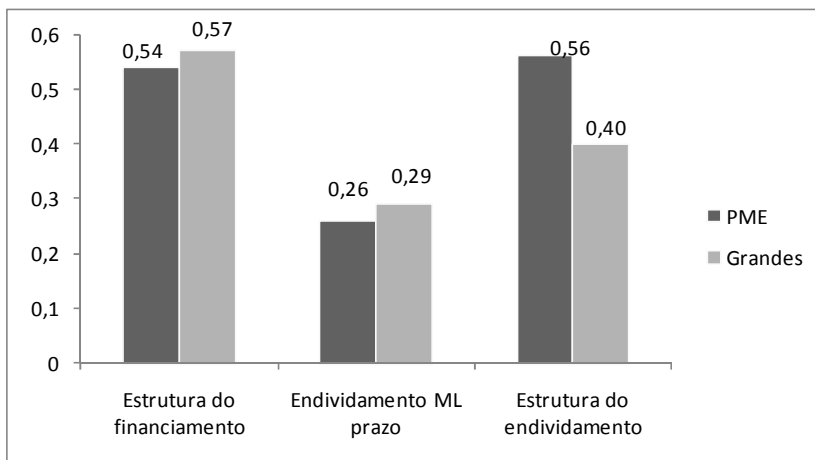


Figura 2.2 Indicadores de financiamento

Fonte: INE (2010). Adaptado.

O financiamento assenta essencialmente em capitais permanentes com baixo grau de exigibilidade, com ligeira vantagem para as grandes empresas, 0,57 versus 0,54, consequência dos empréstimos a médio e longo prazo serem mais relevantes, 0,29 face a 0,26, nas organizações de maior dimensão.

O endividamento das PME é suportado sobretudo em passivos de curto prazo, segundo o exposto representam 56% do total do passivo. Já nas grandes empresas esta rubrica pesa um pouco menos, 40% do total das dívidas.

Vejamos por último, baseado na Figura 2.3. que se segue, o desempenho obtido dos capitais totais e dos capitais próprios investidos.

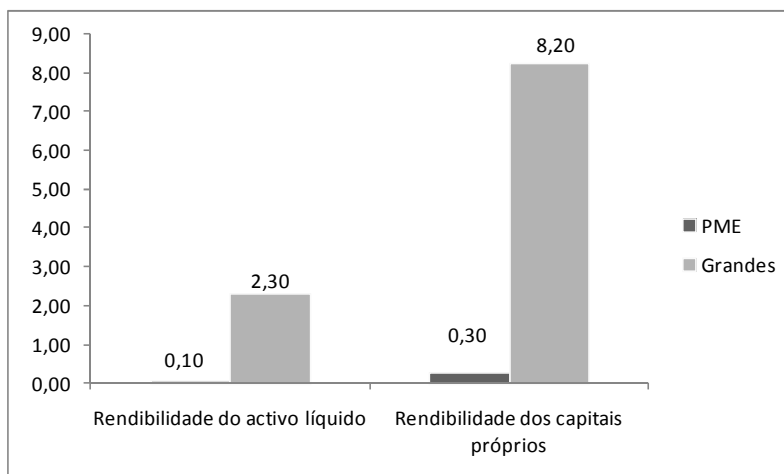


Figura 2.3 Indicadores de rentabilidade

Fonte: INE (2010). Adaptado.

A análise dos indicadores apresentados evidencia uma flagrante discrepância entre a rentabilidade obtida pelas PME e pelas grandes empresas. Os sócios ou accionistas das pequenas empresas, apenas conseguem uma rentabilidade de 0,30% para o seu capital investido, muito aquém dos 8,20% conseguidos pelos seus congéneres das grandes empresas.

Quanto à rentabilidade dos capitais totais investidos, independentemente da sua origem, o *gap* é menor entre as duas classes de empresas, 0,10% e 2,30%, para as PME e grandes empresas, respectivamente.

## 3. A Estratégia

### 3.1 A importância da estratégia

Actualmente as empresas actuam em mercados cada vez mais complexos e em constante evolução, é pois fundamental para a sobrevivência das organizações que estas definam e implementem estratégias claras e coerentes com vista ao alcance dos seus objectivos. Segundo Détrie, (2000:339) “As empresas entraram há muito na «era da gestão estratégica» ”.

A Arte da Guerra, obra com 2.500 anos é uma das mais importantes sobre estratégia militar, escrita pelo então conselheiro militar chinês Sun Tzu, demonstra a importância que já naquela época tinha a estratégia. Segundo este estratega, o objectivo final era sempre a vitória, mas a excelência era vencer sem combater, ou seja, atingir os objectivos consumindo o mínimo de recursos.

Sun Tzu referia cinco factores como decisivos para a arte da guerra: A lei moral; o céu, a terra, o comandante, o método e a disciplina. Cada uma destes agentes tinha um significado importante, assim:

A Lei Moral traduzia a necessidade do povo estar ao lado do seu líder, partilhando as suas ideias e seguindo-o incondicionalmente com sacrifício das suas próprias vidas, se necessário;

O Céu representava a noite e o dia, as estações do ano;

A Terra, as distâncias, os terrenos agrestes e os perigos daí resultantes;

O Comandante significava a sabedoria, coragem e a firmeza;

Por último, o método e disciplina representam a organização do exército em estruturas hierárquicas, as graduações de patentes e o respeito pelas mesmas.

“Estes cinco factores devem ser dominados por todos os generais: aquele que os conhece sairá vitorioso; aquele que não os conhece fracassará”, Tzu (1910:67). Estes factores críticos, que os líderes teriam de denominar para o sucesso, reforçavam a importância da estratégia naquela época.

As organizações têm antes de mais perceber onde estão, qual o ambiente que as rodeia, o mercado, concorrentes, os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades, para de seguida definirem qual o destino e o caminho a percorrer para lá chegar.

Em consequência das opções (caminhos) deve resultar um conjunto de orientações práticas para as várias acções a implementar, que constituem o planeamento estratégico e que visam garantir a coerência e a consistência da escolha estratégica.

Segundo Pessoa (2010), existem dezenas de definições do conceito de estratégia e os pontos de convergência entre eles são muito poucos, pelo que é impossível definir um conceito único com aceitação universal.

Para ultrapassar a dificuldade da multiplicidade de conceitos de estratégia, este autor começa por identificar quais os pontos de convergência existentes, a que chama, “princípios mínimos” (2010:169) e que são os seguintes:

- A estratégia diz respeito ao futuro da organização, é consensual que a estratégia visa definir um rumo para o futuro, sem obviamente, descuidar o seu presente, passado e o contributo que este empresta para o futuro;
- A relação entre a organização e o meio envolvente orienta o conceito de estratégia, ou seja, podem existir relações organização/envolvente sem haver estratégia, no entanto, a existência de estratégia tem obrigatoriamente de ter em conta esta relação que deve ser a melhor possível, competitiva e contínua;
- Todas as organizações têm uma estratégia, seja explícita ou implícita. Muitas possuem estratégias explícitas, amplamente divulgadas e interiorizadas por todos os elementos que compõem a organização, como factor de sucesso. Contudo, também é comum afirmar-se a existência de estratégias implícitas;
- A formulação e implementação, estratégia e operações, decisores e executores, devem estar sempre interligados, ou seja, esta coexistência é fundamental para o sucesso da organização.

Além destes pontos comuns, Pessoa (2010), considera ainda três princípios específicos para chegar a sua própria definição, são eles:

- O fenómeno estratégia é muito complexo, se atentarmos que a relação organização/envolvente orienta a estratégia, podemos facilmente imaginar a multiplicidade de alternativas que podem resultar da conjugação de variáveis que cada um daqueles factores possui;
- A estratégia resulta da acção humana colectiva que actua num meio interno ou externo, provocando visões diferentes, por vezes, originando confrontos e tensões;

- A estratégia apenas dá aproximações da realidade, num contexto tão agitado como o actual é difícil a descrição exacta de qualquer facto que ocorra, permitindo alcançar apenas aproximações à realidade.

Após analisar esta perspectiva interessante utilizada por este autor sobre a abordagem da estratégia, merece a pena expor duas definições a que chega após reflexão anterior.

“Estratégia é fazer opções/escolhas (a nível da organização e da envolvente) que determinam a vida futura da organização” Pessoa (2010:171).

“Estratégia é fazer opções (conjunto de decisões e acções) suportadas pela gestão dos recursos distintos para criar produtos e serviços que, de uma forma consistente, visam proporcionar aos mercados e clientes mais valor (e mais aceitação) do que o oferecido pelos concorrentes, sendo traduzida em resultados” (*ibid*:171).

Poderíamos continuar com definições de estratégias, certamente que não se esgotariam. No entanto, não sendo este o tema central importa antes perceber aspectos mais práticos da questão.

Podemos então questionar porque razão as organizações necessitam de uma estratégia? O objectivo de qualquer empresa é vender os seus produtos ou prestar serviços, com características e a um preço que os seus clientes estejam dispostos a pagar. Aparentemente um objectivo simples e sem necessitar de estratégias ou de estratégias demasiado elaboradas. Porém, para o sucesso das empresas que operam actualmente não é suficiente alcançar este objectivo, é necessário muito mais. É fundamental fazê-lo melhor que a concorrência, com melhores preços, com melhor qualidade, com maior rapidez, ao menor custo e com a rentabilidade exigida pelos sócios ou investidores da empresa.

São muitas e complexas variáveis para que uma organização possa delas fazer uma gestão simples e à vista, sendo indispensável a existência de uma estratégia que as possa aglutinar de forma consistente. Só assim é possível atingir o sucesso empresarial.

Freire (2001) refere os seguintes critérios, como os geralmente aceites pela generalidade dos gestores, para a definição de sucesso empresarial.

- Sobrevivência a longo prazo: fundamental a sobrevivência futura da organização;
- Crescimento sustentado: evolução favorável das vendas e activos da empresa;
- Rentabilidade adequada: obtenção de retorno dos investimentos que permita a remuneração dos accionistas e dos trabalhadores;
- Capacidade de inovação: capacidade permanente de gerar novos produtos e serviços capazes de responder à evolução do mercado.

Enquanto o sucesso futuro da organização depende da existência de uma estratégia, para o curto prazo é essencial a existência de acções de carácter tático, (*ibid*:2001). Estamos perante acções de carácter mais operacional com um limite temporal mais reduzido que devem estar alinhadas com a estratégia da empresa e cuja execução diária tem de ser rigorosa e competente.

Freire (2001:23) refere a este respeito o seguinte:

“[...] no plano militar, a tática debruça-se sobre as manobras requeridas para ganhar uma batalha, enquanto a estratégia tem por finalidade vencer a guerra. Sem ganhar as batalhas não é possível vencer a guerra, mas sem determinar primeiro as vitórias que são verdadeiramente críticas ao êxito sobre o inimigo, não é possível decidir quais as batalhas a travar”.

Esta citação espelha de forma excelente os objectivos da estratégia e da tática, a interligação e coerência que deve existir entre as duas, e a importância de estudar muito bem a envolvente (mercado) antes de partir para a definição da estratégia.

### **3.2 A importância da reflexão na elaboração da estratégia**

Para a elaboração de uma (boa) estratégia é fundamental a fase preliminar denominada a análise ou reflexão estratégica. É nesta fase que se analisa os vários caminhos possíveis para a organização, tendo em conta, o tipo de “veículo” que temos ao nosso dispor. É impossível ir de carro para uma ilha, ou seja, é necessário avaliar os meios/capacidades para a definição do futuro a alcançar, de forma a aproveitar ao máximo o potencial da organização.

Santos (1998), destaca três condições que devem assistir a esta fase:

- Deve ser ampla, não devemos limitar ou condicionar à partida qualquer hipótese que possa condicionar estrategicamente o futuro da empresa, ou seja, devem ser considerados todos os factores internos ou externos;
- Devem ser sistematizadas, as hipóteses a considerar devem estar tanto quanto possível, organizadas e sistematizadas de forma a poder mais facilmente analisar e deduzir as vias de actuação;
- Potencial da empresa, é indispensável ter bem definido o potencial da empresa.

Referir que este processo, sendo fundamental para a definição da receita estratégica, é igualmente uma fase que não deve ser considerada estanque, na medida em que a organização está em constante mutação.

Para o estudo deste tema, existem várias abordagens, com presença habitual da tradicional análise *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), tradução em inglês de, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, seguida por uma maioria de autores.

Todavia, Santos (1998) analisa este tema centrando-se em três perspectivas: motivações, capacidades, possibilidades. Segui-lo-emos nesta abordagem por nos parecer interessante e principalmente, com bastante aplicação ao tipo de empresas objecto deste estudo, as PME.

A tradicional análise *SWOT* pressupõe a divisão entre aspectos internos e externos à organização. Forças e fraquezas representam os pontos fortes e fracos que dependem da organização numa perspectiva interna, enquanto as oportunidades e ameaças são factores externos à organização, por exemplo, mercado, concorrentes, entre outros.

Segundo este autor, no contexto actual onde se multiplicam parcerias de longo prazo, é difícil considerar estes parceiros como fazendo parte do ambiente externo à empresa, ou ainda, a intervenção cada vez mais frequente dos credores em organizações em difícil situação financeira, é outro bom exemplo de factores tradicionalmente externos e que o deixam de ser.

Por outro lado, o crescente nível de autonomia dos colaboradores que frequentemente terminam na terciarização de departamentos ou funções da empresa, também dificulta a classificação dos recursos humanos como um sólido factor interno da organização.

Conclui Santos (1998:34) que, “[...] no contexto actual, as fronteiras da empresa são cada vez mais indefinidas, perturbando a linha que divide o externo do interno, quer quanto ao espaço, em si, quer ainda quanto á sua evolução no tempo.”

Obviamente que esta abordagem não esgota ou nega totalmente a existência de factores que são do domínio interno e outros sobre os quais a empresa não tem qualquer capacidade de influência, factores esses, sintetizados nesta abordagem em capacidades e possibilidades da empresa.

### **3.2.1 Análise das motivações**

As motivações, em particular nas PME, são um dos factores que deve merecer mais atenção, na medida em que, sendo organizações de pequena dimensão, o seu futuro e o sucesso na aplicação de uma boa estratégia, depende muito da capacidade da liderança. Por vezes uma má liderança destrói uma boa estratégia e uma boa liderança minimiza os impactos de uma má estratégia.

Acresce o facto, de muitas das PME surgirem na sequência de ideias dos seus líderes, naturalmente a estratégia da empresa confunde-se ou resulta das motivações do empreendedor que esteve na sua origem. É pois fundamental perceber as motivações e o nível de compromisso entre a empresa e o seu líder.

Conhecer a finalidade da empresa, a razão da sua criação e existência é importante para a melhor percepção da motivação. Segundo, Santos (1998), as empresas familiares, têm três tipos de interesses associados à sua criação: interesses familiares, como gestor e do próprio negócio.

Seguem-se outros factores marcantes para a motivação, com sejam, a delimitação das fronteiras do negócio, se a empresa actua com uma gama de produtos mais alargada ou mais curta, se mantêm os mercados actuais ou vai penetrar noutros mercados. O ritmo de crescimento é igualmente importante se a organização aplicar uma estratégia de expansão ou de retracção.

A capacidade que a liderança tem para a abertura à mudança é outro factor a ter em conta. As organizações, nomeadamente, as de pequena dimensão tendem a pautar a sua actuação por comportamentos do passado, por vezes com a garantia de que “sempre fizemos assim e resultou”. Acontece que hoje o ambiente muda a um ritmo alucinante e a propensão para a mudança é decisivo para a sobrevivência da organização.

O perfil do empreendedor, face à visão que tem da estratégia, é também um aspecto essencial. Muitos líderes preferem uma gestão “à vista” ou por impulso, em substituição do seguimento das linhas orientadoras que resultam da estratégia, com possível aumento da criatividade ou flexibilidade, mas também do risco. Outros consideram essencial a gestão baseada no planeamento estratégico.

Podemos desta forma verificar, a importância que o estudo e a percepção das motivações inerentes ao líder ou empreendedor tem para a elaboração da estratégia da organização.

### **3.2.2 Análise das capacidades**

A análise das capacidades da empresa apresenta-se como factor decisivo, pois é a partir destas, que resulta a identificação do potencial da empresa para enfrentar o mercado fazendo-o melhor que os seus concorrentes.

Esta perspectiva, de acordo com o referido anteriormente, não deve limitar-se a incluir na análise apenas os factores internos, mas também os factores externos, que de alguma forma contribuem para as capacidades da organização.

A análise dos pontos fortes e fracos dos seus concorrentes, a forma como eles actuam e reagem, a forma como estão organizados, é importante para entender qual o nosso posicionamento e para definição de um conjunto de aspectos, que seguidamente analisaremos, com vista ao alcance de vantagens competitivas.

A escolha do tipo de tecnologia ou de máquinas que a empresa deve investir, naturalmente vai condicionar e definir o produto que vai produzir. Este aspecto deve igualmente estar ligado à concepção e desenvolvimento do produto, outro factor fundamental.

A escolha dos parceiros que vão actuar como fornecedores é outro aspecto importante. Esta deve contemplar, a negociação dos preços, a qualidade, a capacidade, rapidez de entrega, inovação, competência para desenvolver novos materiais de forma a acompanhar/potenciar a evolução do nosso produto. Mais uma razão para que não devam ser tratados como um factor externos, mas sim, parte integrante das capacidades da organização.

A jusante temos a distribuição que à semelhança dos fornecedores, são outra componente importante para a capacidade da organização. A competência, a rapidez, a habilidade para interagir, entre outros, são factores fundamentais.

Se acrescentarmos a parte do aprovisionamento, logística e operações, que existem entre estas duas áreas, ficamos com a cadeia de valor completa. Uma gestão eficaz desta cadeia é decisiva para qualquer organização que pretenda adquirir vantagem competitiva.

Santos (1998), acrescenta ainda três factores que influenciam a capacidade da organização, a saber: o nível de organização das actividades por processos, o desenvolvimento do saber organizacional e a análise económica – financeira.

### ***a) Nível de organização das actividades por processos***

Funciona como um factor potenciador de vantagem competitiva e espelha a capacidade da organização de definir, implementar, executar os processos organizados e interligados que resultem melhor que os seus concorrentes.

“[...] a chave para o sucesso a longo prazo consistirá em ser capaz de efectuar certas coisas melhor que os seus concorrentes, o que é muito mais sustentável do que basear-se em algo que se possa construir ou comprar”, Santos (1998:85). Concordamos realmente com esta afirmação, se no passado já fazia sentido, actualmente ainda mais. No mundo actual com a velocidade de transmissão de conhecimento, qualquer produto ou serviço por muito inovador que possa ser e conseqüentemente com vantagem sobre

os concorrentes, rapidamente perde essa supremacia, pois de imediato surge um produto idêntico, por vezes, com menor custo e maior qualidade.

Ao invés se a vantagem competitiva resultar do saber fazer, da forma como a organização executa os seus processos, naturalmente a empresa tenderá a manter a sua vantagem, hoje num produto/serviço, amanhã noutra, pois não depende do produto em si mas da forma como o processa.

### ***b) Desenvolvimento do saber organizacional***

É algo importante para o incremento da capacidade da organização. A actividade empresarial diária funciona como um excelente campo de aprendizagem. A prática pode gerar saber, para tal é necessário que a organização recolha os dados e tenha a capacidade de os tratar, organizar, para posteriormente os analisar e extrair dele conhecimento.

Santos (1998), sugere duas metodologias: Classificar os dados da sua experiência, analisar e sistematizar a informação. Consequentemente, podemos classificar o saber nas organizações em três perspectivas:

Tecnologia, que representa a forma mais organizada e sistematizada de conhecimento, que por vezes, funciona de forma implícita e inconsciente nas pessoas que compõem a organização;

Competência, representa a sabedoria das pessoas da organização, a capacidade de classificar, analisar e sistematizar dados;

*Know how*, é o conhecimento que a organização possui independentemente das pessoas que a integram. Este saber está suportado nos seus métodos, sistemas e procedimentos.

### ***c) Análise económica – financeira***

Visa permitir uma análise sobre a performance na criação de valor, ou seja, se a empresa tem criado ou destruído valor, bem como, a capacidade que a empresa dispõe para o seu desenvolvimento futuro. Existe um vasto conjunto de indicadores económicos e financeiros que permitem efectuar esta análise, exemplo, cálculo da rentabilidade do activo, rentabilidade das vendas, margem bruta, fundo maneio líquido, grau de alavanca financeira, entre outros.

### 3.2.3 Análise das possibilidades

Este ponto contempla a análise do meio envolvente onde a organização desenvolve ou pode vir a desenvolver a sua actividade. Na tradicional análise *SWOT*, representa as ameaças e oportunidades que se apresentam à empresa. Na abordagem seguida, o meio envolvente não deve apenas funcionar como variável sob a qual não temos qualquer controle, aliás, existem bons exemplos de empresas que têm a enorme capacidade e a possibilidade de actuar/influenciar o meio externo. Sem ignorar as ameaças, privilegia a pro-actividade enfocando nas oportunidades em detrimento das ameaças, melhor, tenta ver nas ameaças futuras oportunidades.

Santos (1998), agrupa a análise deste tema em três partes: Oportunidades associadas ao contexto externo global, contexto competitivo da empresa e o posicionamento estratégico.

#### **a) Análise do contexto global**

Trata a influência do ambiente externo sem ter em conta as acções dos concorrentes. A influência dos factores político-legais, factores económicos, factores tecnológicos, factores ecológicos e factores sócio-culturais.

Vejamos em seguida exemplos de alguns factores inseridos em cada um dos domínios referidos.

Tabela 3.1 Resumo dos principais condicionantes externos

|                   |   |
|-------------------|---|
| Político – legais | Legislação fiscal, legislação laboral, legislação sobre monopólios, estabilidade governamental.   |
| Económicos        | Taxas de juro, taxa de inflação, taxa de desemprego, tendência do PIB, rendimento <i>per capita</i> , custo de energia.                   |
| Tecnológicos      | Investimento governamental em investigação, investimento privado em inovação, novas descobertas e desenvolvimento, taxa de obsolescência. |
| Ecológicos        | Legislação ambiental, legislação sobre protecção da floresta, nível de consciência da população.  |
| Sócio – cultural  | Demografia, estilo de vida, nível de educação, distribuição de rendimento, consumismo.  |

Fonte: Santos (1998:102). Adaptado.

#### **b) Análise do contexto competitivo**

Visa a análise dos factores concorrenciais relativamente ao meio onde se insere a organização. Muitos autores debatem este tema seguindo o modelo das cinco forças de

Porter (1980). Parece-nos um bom modelo para analisar de forma simples as principais condicionantes que interessam, segui-lo-emos para explicar este ponto.

Este modelo de Porter assenta na existência de cinco forças, como factores determinantes da rentabilidade de determinado mercado (indústria). A rivalidade entre concorrentes, ameaça de entrada de novos concorrentes, poder negocial dos clientes, ameaça de novos produtos, poder negocial dos fornecedores.

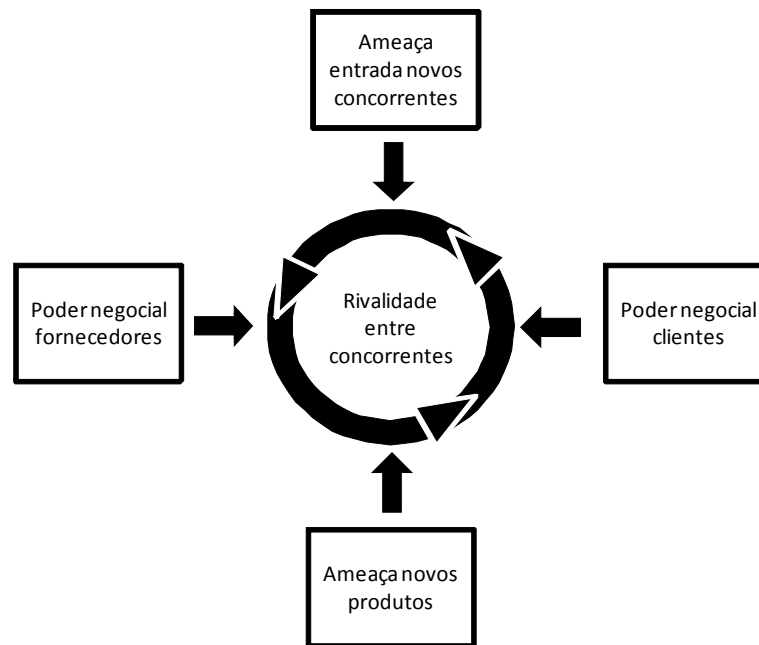


Figura 3.1 Modelo das cinco forças de Porter

**Fonte:** Porter (2008:4). Adaptado.

- Rivalidade entre concorrentes

Resulta das diversas acções que naturalmente os *players* que actuam em determinado mercado tomam, para garantir a manutenção ou a captação de novos clientes face aos ataques dos seus concorrentes. A dureza e rivalidade destas acções são tanto maiores quanto mais competitivos forem os mercados. Por outro lado, existem mercados onde pela natureza dos mesmos quase não existe rivalidade. Mercados protegidos ou monopolistas, energia ou farmacêutico, são bons exemplos.

Como factores determinantes da rivalidade temos nomeadamente, a concentração do mercado, as taxas de crescimento, o investimento necessário e irreversível, a rentabilidade, as barreiras à entrada e saída, entre vários.

Segundo Porter (1980), o melhor cenário do ponto de vista da rentabilidade de determinada indústria acontece quando, existem fortes barreiras à entrada e fracas barreiras à saída. A Figura 3.2 resume a respectiva rentabilidade associada a cada tipo de barreira à entrada e saída existente no mercado.

|                     |       | Barreiras à saída         |                             |
|---------------------|-------|---------------------------|-----------------------------|
|                     |       | baixo                     | alto                        |
| Barreiras à entrada | baixo | retorno baixo e estável   | retorno baixo e arriscado   |
|                     | alto  | retorno elevado e estável | retorno elevado e arriscado |

Figura 3.2 Barreiras e rentabilidade

**Fonte:** Porter (1980:22)

- Ameaça de entrada de novos concorrentes

É um dos factores externos a ter em conta devido à consequência que daí resulta, isto é, pela entrada de um novo *player* a procura dos actuais tende a diminuir.

Importa assim entender quais as motivações que levam ao aparecimento de novos concorrentes. Mercados com forte crescimento potenciam o aparecimento de novos concorrentes, outra razão pode ser o facto de o novo mercado complementar o actual da empresa entrante.

Acontece por vezes, as empresas entrarem no mercado dos seus fornecedores, conseguindo desta forma reduzir a dependência excessiva que possa existir. A existência de barreiras fracas à entrada ou a sua inexistência, investimentos baixos e/ou reversíveis, funcionam também como factores de atracção de novos rivais.

- Poder negocial dos clientes

Representa efectivamente uma das forças mais relevante, na medida em que sem estes, a empresa não tem razão de existir. O poder negocial dos clientes é algo complexo e depende muito do tipo de relação cliente – fornecedor.

Quando os fornecimentos têm um elevado peso na estrutura de custos do cliente, tende a provocar uma pressão forte sobre o preço. Se uma empresa opera num negócio com poucos clientes de elevada dimensão, potencia o poder negocial destes.

A existência de maior ou menor quantidade de fornecedores alternativos é outro factor que interfere na relação, bem como, a existência de produtos substitutos.

Ao invés, existem mercados onde a margem do cliente é calculada em função do preço de compra ao seu fornecedor, desta forma, quanto maior o preço de venda ao cliente maior será a sua margem.

- Ameaça de novos produtos

Esta ameaça está directamente ligada à rentabilidade do mercado em análise. Quando estamos na presença de um mercado muito rentável e conseqüentemente atractivo provoca, necessariamente, o surgimento de novos produtos.

Por outro lado, produtos que incorporam uma componente tecnológica muito elevada integram quase sempre mercados muito dinâmicos, onde estão constantemente a surgir substitutos mais evoluídos a preços inferiores.

O hábito dos consumidores é outro factor que interfere nesta questão. Por exemplo, as indústrias que sofrem forte influência da moda são naturalmente marcadas pelo surgimento de muitos substitutos, conseqüência da permanente alteração dos gostos.

- Poder negocial dos fornecedores

É um dos factores que pode interferir de forma relevante na rentabilidade de determinado mercado. A existência de fornecedores fortes e com poder pode exigir condições que afectem negativamente os seus clientes, nomeadamente, preço, prazos de entrega, condições de pagamento, entre outros. Pode igualmente provocar desequilíbrios entre concorrentes, privilegiando uns em detrimento de outros.

Importa dissecar alguns dos factores que conferem poder negocial aos fornecedores. Determinadas empresas na venda dos seus produtos criam/impõem ligações aos seus clientes. Por exemplo, os fornecedores de hardware, que ao venderem com o software já integrado estão a impor dependências, ou as empresas de comunicação, que vendem os equipamentos associados a contratos de exclusividade.

A falta de produtos substitutos é outro agente que concede poder aos fornecedores. Inversamente, quanto maior for o peso nas vendas do fornecedor, menor é o poder negocial deste. Santos (1998:112), refere a este respeito “que o poder negocial dos fornecedores de uma indústria é grande quando o número de fornecedores é inferior ao

número de concorrentes na indústria”. Significa que a concentração é um factor decisivo para o aumento do poder negocial.

Acontece por vezes, quando o poder negocial dos fornecedores é muito elevado, estes adquirem os seus clientes acrescentando um novo mercado ao seu negócio. Para evitar esta dependência, também denominada de *hold-up*, existem indústrias que só funcionam de forma integrada, exemplo, as empresas cimenteiras teriam tão elevada dependência de um possível fornecedor de matérias-primas (pedreiras), que são estas a explorar também esse negócio.

Este ponto consubstancia um argumento a favor do tema central deste estudo. Ou seja, uma das vantagens que o *franchising* proporciona é a tendência para a igualdade na relação com os fornecedores, decorrente do poder que resulta da dimensão da rede.

### **c) Posicionamento estratégico**

Após análise do contexto global (ambiente externo) e o contexto competitivo (ambiente concorrencial), é altura de analisar o posicionamento estratégico, onde a empresa se pretende posicionar, tendo em conta os factores já analisados.

“Strategic positions can be based on customers’ needs, customers’ accessibility, or the variety of a company’s products or services”<sup>1</sup>, Porter (1996:66).

Segundo este reconhecido autor que representa esta escola, o posicionamento estratégico traduz-se na competência de executar as actividades melhor do que a concorrência. Conforme citação anterior, o posicionamento estratégico pode assumir três formas diferentes:

- Variedade - Quando uma empresa actua num mercado ou indústria e produz um conjunto alargado de produtos ou serviços, fazendo-o melhor que a concorrência.
- Necessidades – têm como objectivo tentar servir a totalidade das necessidades de um determinado segmento de consumidores.
- Acessibilidade – este posicionamento baseia-se na segmentação dos clientes em função da facilidade de acesso.

---

<sup>1</sup> “Tradução livre do autor:” O posicionamento estratégico pode ser baseado nas necessidades dos clientes, na acessibilidade dos clientes e na variedade de produtos ou serviços da empresa.

### **3.3 Factores críticos de sucesso**

Quando se aborda a estratégia é fundamental não esquecer da importância da vantagem competitiva. As estratégias vencedoras nas organizações devem ser suportadas em vantagens competitivas sustentáveis. Segundo Thompson e Strickland (2000:153), “uma empresa tem vantagem competitiva sempre que tiver vantagem sobre as rivais para atrair os clientes e defender-se contra forças competitivas”.

Um dos factores que confere vantagem competitiva às empresas, e conseqüentemente lhes possibilita a criação de valor superior aos seus concorrentes, resulta da combinação de dois factores: recursos específicos detidos pela empresa (factores de produção, recursos hídricos/minerais, patentes, marcas fortes, recursos humanos, etc.) e as competências que esta possui para os processar de forma melhor do que os seus concorrentes.

De acordo com Besanko (2010), estes factores são necessários mas não suficientes para a sustentabilidade da vantagem, é necessário a existência de assimetrias persistentes, ou seja, os recursos e competências devem ser de difícil obtenção por parte dos seus concorrentes. Por outro lado, a escassez dos recursos não garante isoladamente a manutenção da vantagem, na medida em que, as empresas podem obtê-los através do pagamento de quantias elevadas pelos mesmos. Estes devem ser também imperfeitamente móveis (não vendáveis), só assim podemos garantir a sustentabilidade.

A par da importância na definição da estratégia, importa também a empresa identificar as melhores vias de desenvolvimento empresarial para a implementação das estratégias planeadas. Segundo Freire (2001), quer a estratégia corporativa quer a estratégia de cada negócio podem ser conseguidas por via dos recursos internos da empresa, através do crescimento orgânico ou com recursos externos, aquisições, fusões, alianças estratégicas ou o próprio *franchising*, tema principal deste estudo.

### **3.4 Níveis de estratégia**

As organizações independentemente da forma como a sua estrutura hierárquica está organizada, mais verticalizada ou mais horizontalizada, integram sempre diversos níveis, cada um com diferentes responsabilidades e estratégias.

Rodrigues (2010) identifica três níveis de estratégia, global, de negócio e funcional, que analisaremos em seguida.

- Estratégia global da organização (*corporate strategy*)

Esta estratégia situa-se ao nível do topo da organização, gerência nas PME e conselho de administração nas organizações de maior dimensão. Deste nível devem sair estratégias que identifiquem e estejam alinhadas com a visão da empresa. São estratégias aplicadas a médio e longo prazo, normalmente, períodos de 5 anos.

Os órgãos de topo devem pensar o futuro da organização, para onde ir, em que mercados e negócios desejam investir.

- Estratégia do negócio (*business strategy*)

Esta estratégia situa-se ao nível intermédio da organização, normalmente, ao nível dos directores ou responsáveis de negócio. Importa referir que esta estratégia deve estar alinhada com a estratégia global do negócio.

Os responsáveis pela condução deste tipo de estratégia devem ter como preocupações centrais, por exemplo, o desenvolvimento de novos produtos, identificar quais os mercados a investir, como estar presente, (em parceria ou sozinha), quais as acções de marketing, etc.

Deve igualmente estudar o mercado e antecipar mudanças de forma a criar vantagem sobre os seus concorrentes.

- Estratégia funcional (*functional strategy*)

Esta estratégia é representada pelas estruturas internas da empresa, usualmente, pelas direcções de marketing, financeira, produção, recursos humanos, entre outras. Servem essencialmente para aplicar/implementar as duas estratégias anteriores. É neste nível que se garante a utilização dos recursos de forma eficiente.

Rodrigues (2010:23) diz a este respeito o seguinte: “[...] os gestores a nível de topo e ao nível dos negócios fazem as coisas certas (eficácia), os gestores ao nível funcional concentram a sua atenção em fazer certo as coisas (eficiência) ”.

Dizer ainda, que as três estratégias referidas não devem ser estanques entre si, além de estarem alinhadas com a estratégia global têm de comunicar e interagir. As decisões tomadas a um determinado nível provocam impacto nas restantes.

### **3.5 Tipos de estratégia**

Quanto aos tipos de estratégia, Cardoso (1999) classifica-as da forma abaixo exposta. Destacamos a estratégia de crescimento, pelo interesse que tem para o tema em estudo. Esta é normalmente aquela que está subjacente à opção da empresa pelo *franchising*,

dito de outra forma, o franchising é uma forma de aplicar este tipo de estratégia, com aplicação privilegiada nas PME pelos motivos que analisaremos adiante.

- Estratégias relacionadas e conglomeradas

Na estratégia relacionada, a empresa na sua dinâmica de desenvolvimento não opta pela diversificação de produtos ou mercado, ou se optar, será muito próximo da sua área de negócio.

Na estratégia conglomerada, a empresa prefere a diversificação total, de produtos ou de mercado, ao ponto de não existir qualquer afinidade entre eles. O objectivo principal será a diversificação do risco e a obtenção de sinergias.

- Estratégia de estabilidade

Esta estratégia caracteriza-se essencialmente pela continuidade, isto é, a empresa continua o seu rumo com base no plano até então adoptado.

Normalmente é usada quando a organização tem sido bem sucedida, quando o ambiente é estável ou, quando os gestores não pretendem correr riscos com a alteração da estratégia.

Podemos concluir que a sua aplicação se justifica quando a empresa apresenta resultados positivos, os produtos estão numa fase de maturidade e o ambiente é estável.

- Estratégia de crescimento

Ocorre se a organização diversifica para novos produtos ou mercados e quando pretende crescimento para os seus negócios actuais. Aplica-se em ambientes instáveis, se a anterior não teve sucesso, para fazer face à redução de custos ou aumento de produtividade.

Esta estratégia colhe normalmente muitos seguidores mas é arriscada, como tal, é necessário avaliar cuidadosamente as vantagens e desvantagens. Está subjacente às empresas que optam pela criação de uma rede de *franchising*.

- Estratégia de desinvestimento

Caracteriza-se por uma redução de produtos ou mercados onde a empresa está presente. Acontece também em situações de encerramento de negócios ou actividades que geram *cash flows* negativos.

Normalmente aplica-se a empresa cujos produtos estão numa fase de declínio, a perder rentabilidade e em momentos em que a organização está a gerar resultados líquidos negativos.

- Estratégias combinadas

Neste caso, a organização adopta uma combinação de várias estratégias aplicadas a diferentes negócios ou ao mesmo negócio de forma sequencial.

Esta é usada normalmente em cenários onde coexistem diferentes áreas de negócio, ou quando se pretenda obter recursos num negócio para aplicar noutro. Este plano complexo é utilizado em grandes organizações.

- Estratégias internas e externas

As estratégias referidas anteriormente podem ser adoptadas interna ou externamente pela empresa. As internas, como o nome indica, são adoptadas pela própria empresa sem recursos a elementos externos.

Estamos na presença de uma estratégia externa, sempre que há recurso a elementos externos, como acontece na aquisição de outras empresas ou participações sociais. Normalmente, aplica-se para eliminar os concorrentes através da sua compra e para adquirir recursos importantes para a empresa, por exemplo, matérias escassas.

É uma estratégia que carece de um rigoroso planeamento nas suas diversas vertentes financeiras, humanas e legais.

- Estratégia de liderança pelos custos

Esta estratégia consiste em conseguir liderar um sector ou mercado, através de uma vantagem competitiva em custos face aos concorrentes. Esta assenta nos efeitos de economias de escala e num rigoroso controlo dos custos. As margens são obtidas por via da prática de custos de produção baixos, permitindo preços de venda igualmente reduzidos.

- Estratégia de diferenciação

Esta estratégia assenta na diferenciação do produto ou serviço, com o objectivo de ser único no mercado ou sector, conseguindo desta forma uma vantagem competitiva que lhe permita a liderança. É usualmente suportada na concepção do produto, no design, na inovação tecnológica e obriga a forte investimento em marketing, criatividade e inovação.

### **3.6 Dificuldades na implementação da estratégia**

Após a definição da estratégia e da elaboração do plano estratégico chegou a fase da implementação, etapa tão ou mais importante que a própria definição. A melhor estratégia do mundo se não for convenientemente implementada não servirá de nada à organização.

É fundamental definir um plano de acção devidamente calendarizado, nomear uma equipa responsável pela sua implementação, avaliação e controlo. Este processo envolve normalmente alterações ao nível da cultura e gestão da empresa, conseqüentemente, por melhores que sejam os planos definidos, se a implementação não for adequada dificilmente haverá sucesso.

Seguidamente, apresentamos as principais dificuldades que poderão ser sentidas por parte das organizações, relativamente à implementação de uma estratégia.

- Resistência à mudança

É uma das dificuldades com que as empresas se debatem mais frequentemente e está relacionada com aspectos de personalidade e carácter dos colaboradores, que na maior parte dos casos, não pode ser modificado pela organização. Tratando-se de pessoas, logicamente estamos perante um factor muito sensível.

A forma de tentar eliminar ou pelo menos minimizar este tipo de dificuldades passa pelo esclarecimento da estratégia a seguir. Ou seja, o gestor deverá procurar deixar claro perante os seus colaboradores quais os objectivos e metas pretendidas. Se possível, deverá envolver os colaboradores na elaboração da estratégia, para que estes se sintam integrados – sintam que fazem parte de todo o planeamento – e desta forma aceitem e colaborem mais facilmente.

- Os colaboradores não compreendem os objectivos

Uma das razões que pode justificar a dificuldade anteriormente referida e que, por si só, pode acrescentar outra dificuldade, acontece quando as pessoas que integram a organização não compreenderem quais os objectivos pretendidos, nem o que devem fazer para os alcançar. “ A estratégia para ser tornada real, ou seja, bem executada, tem que ser aprendida por várias pessoas e aceite por todas elas”, Bethlem (1998).

O responsável da empresa deverá certificar-se que todos os colaboradores têm acesso aos esclarecimentos sobre “o que se pretende” e “o que deve ser feito”. Para tal o gestor poderá, por exemplo, transformar as “linhas orientadoras” em efectivos “planos de acção”. Esta será uma forma de todos compreenderem melhor o que se pretende.

- Limitação dos sistemas existentes

A falta de capacidade das empresas para adequar os seus sistemas tecnológicos ao plano estratégico pode criar sérias dificuldades á sua implementação. Esta incapacidade advém de questões financeiras ou técnicas e pode hipotecar todas as expectativas inicialmente criadas.

Num processo de reestruturação estratégica torna-se fundamental adequar os sistemas (financeiro, comercial, produção, etc.) de forma a integrarem toda a informação. Só assim se conseguirá reduzir a quantidade de erros que, muitas vezes, surgem devido à estrutura de informação pouco flexível. Esta reestruturação compreende mudanças para toda a organização com custos relevantes, porém os ganhos daí resultantes serão importantes para o sucesso da estratégia.

- Falta de capacidade e compromisso dos líderes

Este aspecto refere-se à fraca capacidade em gerir pessoas, evidenciada pela gestão de topo, gerência ou administração. Como referido anteriormente, as pessoas são um dos factores mais importantes nas organizações, conseqüentemente, tem de lhes ser dada a devida atenção.

Muitas organizações possuem pessoal com capacidades técnicas significativas e inquestionáveis, mas frequentemente não conseguem atingir os objectivos pretendidos. Tal acontece porque a utilização dos recursos humanos, ou melhor, a sua gestão, não foi adequada. São indiscutíveis as dificuldades que este factor provoca na implementação da estratégia.

Neste ponto podemos também referir a falta de compromisso por parte dos responsáveis da empresa. Esta pode ser suplantada através da iniciativa dos próprios responsáveis da empresa, ou seja, deverão ser os primeiros a adoptar a postura da estratégia que definiram. Isto tornará mais fácil a percepção dos objectivos pretendidos e o empenho no seguimento do plano estratégico apresentado.

- Expectativas irrealistas

Um dos erros mais frequentes, aquando da elaboração do plano estratégico é não ter em conta as incertezas quanto ao futuro. Conseqüentemente, são definidos objectivos muito pouco realistas e por vezes quase impossíveis de alcançar.

Os objectivos devem ser ambiciosos mas exequíveis, de acordo com os recursos e capacidades da empresa. Caso as expectativas sejam irrealistas, dificilmente a estratégia pretendida terá sucesso.

- Falta de cooperação entre colaboradores

A falta de colaboração entre equipas de trabalho apresenta-se como mais uma dificuldade sentida ao nível dos recursos humanos. Se não for promovida a confiança entre os colaboradores, então a empresa deparar-se-á com sérias dificuldades na partilha de conhecimento e de informações relevantes, fundamentais para o desenvolvimento da estratégia ambicionada.

Os responsáveis da organização devem promover actividades em grupo, potenciando o desenvolvimento do trabalho em equipa e o reforço da comunicação, crucial para o sucesso das tarefas realizadas por todos os intervenientes.

- Cronogramas inadequados

Uma dificuldade sentida na implementação da estratégia concerne aos prazos pouco flexíveis e que levam ao atraso nas tarefas realizadas. Cronogramas demasiado exigentes levam os colaboradores da empresa à exaustão e desmotivação. Por outro lado, prazos demasiado flexíveis não promovem o empenho e a procura da produtividade por parte dos envolvidos.

Deverão ser atribuídas tarefas desafiantes, definidos prazos viáveis, onde os colaboradores se sintam motivados positivamente e se empenhem na obtenção de melhores resultados.

### **3.7 Avaliação da estratégia**

A avaliação consiste em verificar em que medida o desempenho da organização corresponde efectivamente ao ambicionado. Só é possível concluir se uma estratégia é boa, se foi bem implementada, se a mesma for devidamente avaliada quanto à forma e aos resultados que gerou.

Na análise devem ser verificados os desvios significativos e as suas causas, para daí concluir quais as medidas correctivas a efectuar no sentido de alcançar os objectivos. Normalmente constituem um factor de aprendizagem e também de amadurecimento na forma de tomar decisões na organização.

Freire (2001) sugere a utilização de três critérios para avaliar a implementação de uma estratégia empresarial. São eles, consonância, consistência e superioridade. Vejamos em seguida cada um destes critérios.

- Consonância

Representa o “[..] grau de adequação das medidas estratégicas à evolução do meio envolvente, e, em particular, dos clientes” Freire (2001:433). Na prática significa que qualquer estratégia por muitas credenciais que possa apresentar nada valerá se não acrescentar valor para o cliente. Se o cliente não valorizar os produtos ou serviços que a empresa propõe oferecer ao mercado, a estratégia e conseqüentemente a empresa nunca será bem sucedida.

A evolução do grau de consonância vai depender da concretização dos objectivos previstos para as vendas. Quanto maior for o acréscimo de vendas derivado da

implementação na nova estratégia, maior é o grau de consonância estratégica. Ou seja, significa que a estratégia foi de encontro e serviu às pretensões do meio envolvente, em particular, dos clientes.

Se verificarmos que a estratégia formulada não está a conseguir atingir os objectivos definidos, é necessário identificar medidas adicionais ou corrigir a estratégia de forma a concretizar as metas definidas.

- **Consistência**

Freire (2001:433) define como o “grau de integração e exequibilidade das diferentes medidas estratégicas preconizadas pela empresa”. Este critério avalia o grau de adaptação entre as capacidades da empresa e os factores essenciais ao sucesso do negócio/organização. É desta consistência que resulta o aumento de valor da organização a médio e longo prazo. Quanto maior o aumento do valor da empresa e dos lucros resultantes da implementação da nova estratégia, maior é o grau de consistência estratégica.

- **Superioridade**

Interpreta o “grau de vantagem sobre a concorrência que as medidas estratégicas poderão proporcionar” Freire, (2001:433). Este critério avalia a capacidade que a estratégia tem de gerar vantagens competitivas face à concorrência, isto é, quanto maior forem as vantagens geradas, maior é a superioridade estratégica.

É evidente que a capacidade que a organização tem de se diferenciar da sua concorrência é fundamental para o sucesso da empresa, conseqüentemente, a estratégia deve contemplar não só este desiderato como também reforçá-lo. Este critério é mensurável pela evolução da quota de mercado e da performance da organização.

### **3.8 A estratégia nas PME**

Quando se pensam ou definem estratégias para as empresas de menor dimensão surgem um conjunto de questões com as quais estas organizações normalmente se deparam. Vejamos de seguida alguns aspectos a ter em conta.

As PME deparam-se com enorme quantidade de literatura sobre estratégia. Todavia, escasseiam livros que abordem esta temática especificamente para este segmento de empresas. Segundo Marie (1993), existem poucos manuais que possam ser considerados como um manual por etapas, simples e pronto, a ser usado por um dirigente de uma PME na sua solidão de gestor. Este facto é importante pelas

características e problemas muito específicos que estas empresas têm, e que são diferentes dos vividos pelas grandes organizações.

Uma das particularidades destas companhias, já referida na citação anterior, é a solidão do gestor. Quando se pensa numa estratégia para o futuro da organização quase sempre é da responsabilidade de um, quando muito, dois gestores. Estamos na presença de organizações pequenas, com poucos ou nenhuns quadros superiores e sem capacidade financeira para a contratação de empresas de consultadoria.

A forte componente familiar que muitas vezes existe nestas organizações é outro aspecto que dificulta muitas vezes a definição de uma estratégia. O objectivo principal da empresa é frequentemente proporcionar emprego a todos os elementos da família em vez de gerar rendimento e crescimento. A guerra pela sucessão do seu líder (quase sempre o criador) provoca igualmente problemas de instabilidade e fases atribuladas.

A escassez de formação ao nível da gestão, por parte do sócio/criador do negócio, ou a falta de tempo, apresenta-se como mais um factor que dificulta o pensamento e a gestão da organização. Relembrar que, normalmente, as PME surgem de ideias e dos conhecimentos de empreendedores que dominam, quase sempre, bem a parte técnica e raramente têm conhecimentos de gestão do negócio.

As contrariedades inerentes às organizações pequenas, como sejam, falta de capacidade de expansão da produção, fraco poder negocial com os fornecedores e clientes, dificuldades em efectuar a distribuição dos seus produtos, problemas de financiamento, são factores que complicam a definição e implementação de uma estratégia.

O *franchising* ao funcionar como uma rede de pequenos negócios devidamente organizados permite ultrapassar grande parte das dificuldades referidas. Os problemas decorrentes da falta de dimensão tendem a ficar resolvidos, uma vez que, deixa de ser uma microempresa e passar a ser um agrupamento de várias.

O poder negocial perante os fornecedores e clientes aumenta, em razão do aumento do volume de transacções e da sua dimensão. A capacidade de financiamento também é maior, permitindo à organização o crescimento de forma mais fácil.

A administração de uma rede de *franchising* obriga a uma gestão profissionalizada, conseqüentemente a gestão dos franchisados tende igualmente a ser profissional. Desta forma, o pensamento estratégico e a definição do futuro da organização são mais simples de conseguir.

## 4. O *Franchising*

### 4.1 O empreendedorismo e o *franchising*

A palavra empreendedorismo goza de muita popularidade nos tempos actuais, carrega em si um estatuto de desafio, sucesso e reconhecimento, tais são os incentivos constantes à sua prática, nomeadamente, numa fase em que cada vez mais o emprego por conta de outrem escasseia ou se torna crescentemente instável.

“É legítimo pensar que nem todos os candidatos a futuros empresários reúnam as condições ou possuam as qualidades adequadas e necessárias ao lançamento, com sucesso, de um projecto empresarial próprio, fazendo-o progredir e prosperar no futuro”, Costa e Ribeiro (2007:5).

Aparentemente qualquer pessoa pode ser um empreendedor, desde uma mãe que está em casa a tomar conta dos seus filhos, um jovem finalista universitário, um gestor de topo, ou um desempregado. Contudo, apesar de não existir um perfil rigidamente definido para o ser, há um conjunto de características comuns aos empreendedores que por si não garantem o sucesso mas ajudam. Segundo Ferreira *et al* (2009), são as seguintes:

- Necessidade de independência

Normalmente são pessoas que procuram a sua independência, que têm dificuldades em trabalhar subjugados a regras ou estruturas inflexíveis, frequentes quando trabalham por conta de outrem. Têm especial gosto em efectuar o seu próprio planeamento e tomar as decisões isoladamente. Por vezes, quando o seu negócio cresce, enfrentam dificuldades em trabalhar em equipa e partilhar com os restantes colaboradores.

- Competências no relacionamento humano

Apesar da referida dificuldade em trabalhar em equipa que potencia o desenvolvimento de um perfil autoritário com consequências negativas ao nível da motivação e gestão de equipas, normalmente são pessoas comunicativas, sociáveis e com facilidade em criar relações sociais.

- Assunção de riscos moderados

Embora nem sempre passem esta ideia, os empreendedores não têm um perfil de puro jogador que arrisca inconscientemente, pelo contrário, tentam minimizar o risco através de estudos prévios, aconselhamento técnico, ou parceria para dividir a incerteza.

- Autoconfiança e perseverança

É dos traços mais importantes e vinculados nestes indivíduos, possuem uma enorme confiança em si e nas suas capacidades para ultrapassar qualquer obstáculo que surja no caminho. Acresce uma elevada capacidade de resistir. Desistir, é uma palavra que raramente faz parte do seu vocabulário.

- Optimismo e excesso de confiança

Outra característica vinculada é o optimismo decorrente da autoconfiança de possuem, que por vezes, lhes causa excesso de confiança, levando ao descuido de alguns aspectos importantes.

- Assunção de responsabilidade

Da mesma forma que necessitam do reconhecimento aquando do sucesso, também no insucesso assumem as suas responsabilidade pelo fracasso de forma clara. Aliás, vêm nela uma forma de aprendizagem para a próxima oportunidade.

- Criatividade e inovação

“Os empreendedores são, normalmente, pensadores *outside the box*, não ficando limitados ao que já existe [...]”, Ferreira *et al* (2009:17). Ou seja, estão imbuídos de uma procura constante de novas ideias.

- Capacidade de trabalho

A criação de um negócio exige dedicação e empenho pessoal, por vezes, agravado pelo facto de ser uma ideia nova que originou um produto ou serviço diferente, para o qual não existe qualquer experiência anterior. O empreendedor necessita pois de uma grande capacidade de trabalho e sacrifício pessoal.

Como já referimos, o empreendedorismo está em crescendo. Por um lado, o desenvolvimento da sociedade potencia e incentiva cada vez mais os indivíduos a fazerem desta a sua primeira opção de carreira, por outro lado, a incerteza que ameaça o mercado de trabalho. Quem tem esta vontade quase sempre procura mais que uma saída profissional, procura também uma mudança do modo/estilo de vida.

No entanto, perante este desejo de mudança surgem, por vezes, inúmeros obstáculos. Desde as dificuldades de financiamento, em virtude de se tratar de um ideia nova e diferente nem sempre validada pelas entidades financiadoras, às parcerias necessárias ao arranque do projecto e que são decisivas para a “abertura de portas”, por exemplo, acesso a espaços comerciais, canais de distribuição, entre outros.

O desenvolvimento do negócio através do sistema de *franchising* ou a integração de uma rede já existente pode apresentar-se como uma solução que ajuda a ultrapassar estas dificuldades.

A figura seguinte demonstra quais as fases fundamentais inerentes ao processo do empreendedor, segundo Ferreira *et al* (2009).

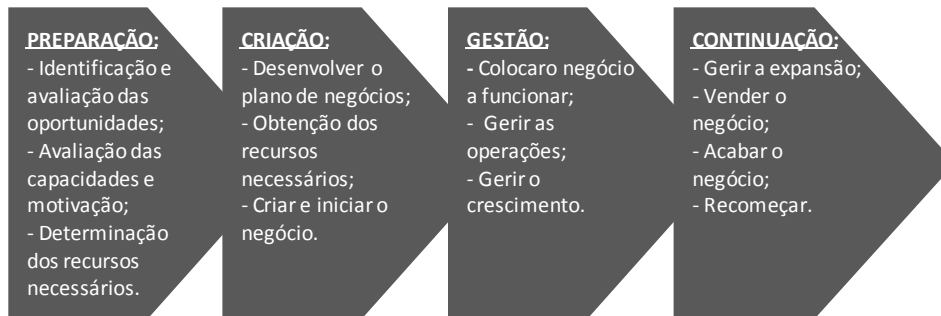


Figura 4.1 O processo empreendedor

**Fonte:** Ferreira *et al* (2009:19). Adaptado.

O processo contempla quatro fases: a preparação, a criação, a gestão e a continuação. Observemos quais as principais tarefas a desenvolver em cada uma destas etapas.

Fase de preparação:

- Investigar e identificar fontes de ideias;
- Seleccionar ideias de negócio;
- Criar oportunidades de negócio;
- Identificar competências;
- Identificar investimento e rentabilidade do negócio;
- Identificar capacidade de investimento.

Fase de criação:

- Definir o conceito do negócio;
- Recolha de dados do negócio e do mercado potencial;
- Planear o negócio;
- Analisar, decidir e obter as fontes de financiamento;
- Criar a empresa;
- Contratar os colaboradores;
- Iniciar o negócio

Fase de gestão:

- Constituir as actividades estruturais da empresa, vendas, marketing, finanças e gestão;

- Desenvolver enfoque no cliente, pro-actividade, visão estratégica e aprendizagem contínua;
- Compreender as mudanças do mercado;
- Gerir bem a mudança;
- Criar soluções estratégicas para o futuro.

Fase de continuação:

- Definir estratégias para a expansão;
- Definir parcerias;
- Ponderar aquisições ou venda do negócio;
- Gestão da crise, liquidação, fecho do negócio, recomeçar de novo.

## 4.2 A história do *franchising*

Conhecer a origem do *franchising* e a forma como este se desenvolveu nas últimas décadas é fundamental para a compreendermos a razão da sua existência e o seu potencial de desenvolvimento.

Segundo Ideias & Negócios (2001), o primeiro sistema organizacional que incorporava características idênticas às do *franchising* actual foi o da igreja católica. Vejamos alguns aspectos inerentes a essa organização.

- Possuíam uma estrutura organizativa padronizada. A construção das igrejas e capelas obedeciam a um rigoroso critério que permitia serem todas idênticas. Os símbolos, o vestuário e os “produtos” (missas, funerais, casamentos, ...) seguiam uma linha *standard*;
- A linguagem era comum e exclusiva, todas as estruturas que integravam esta organização usavam o latim;
- Os territórios eram atribuídos em regime de exclusividade a uma única entidade, o Bispo, que por sua vez, tinha que gerir esses espaços, as paróquias;
- Cada território (paróquias) estava obrigado a entregar quantias monetárias ao Papa/Vaticano (entenda-se o franchisador no modelo do *franchising*);
- A formação era uma preocupação da igreja, criando estruturas onde ministravam a mesma, os seminários;
- O processo ao longo dos anos sofria evoluções que eram aplicadas a todas as igrejas (conceito de rede no *franchising*).

Já na segunda metade do século XIX, algumas empresas industriais iniciaram processos de distribuição com base em revendas exclusivas de produtos e marcas, por exemplo, Ford e General Motors. Mais tarde, já no início do século XX, a Coca-cola e Pepsi, implementaram também este modelo.

Nos anos 20 a Empresa Francesa Lanière de Roubaix criou uma rede de lojas para comercializar as suas lãs em sistema de *Franchising*. O final da segunda guerra mundial veio acrescentar a explosão nesta forma de negócio, nomeadamente, na indústria e restauração.

Com os anos 60 tivemos a implementação pelas empresas de serviços do sistema de *franchising*. Desde então tem vindo a crescer anualmente até aos dias de hoje, quer nos EUA, quer na Europa, variando apenas a taxa de penetração em cada país.

De acordo com Longenecker *et al* (1997), na década de 80 verificou-se uma tendência de exportação de franquias norte-americanas. O Canadá proporcionou o maior mercado para o negócio norte-americano, embora a Europa Continental e Japão também fossem bastante receptivos a franquias norte-americanas.

Um outro marco importante na história deste modelo de negócio, foi a abertura de um restaurante Mc Donald's em Moscovo em 1990. Formalmente, o restaurante era uma *joint venture* entre autoridades do Canada e de Moscovo, mas deu visibilidade internacional para uma importante organização de *franchising*.

### **4.3 Caracterização do *franchising* em Portugal**

O *franchising* em Portugal nos últimos anos tem tido uma evolução francamente favorável, apresentando um crescimento contínuo e ininterrupto. Pela análise do volume de negócios constante no Quadro 4.1 é visível a excelente performance verificada ao longo da última década, com particular destaque no triénio 2005-2007, com taxas de crescimento acima dos dois dígitos, 11,7%, 21,9% e 16,0%, respectivamente.

O final da década, já em clara desaceleração, consequência da crise económica e financeira que se instalou a nível internacional com forte impacto em Portugal, demonstra que apesar da economia portuguesa estagnada, este sistema ainda cresceu ligeiramente em 2009 (0,3%), acelerando novamente em 2010 (8,5%). O peso do *franchising* no PIB mantém-se ligeiramente acima dos 3%.

Esta performance não se verifica apenas ao nível do volume de negócios, mas também no número de unidade existentes, medido através da diferença entre a abertura de novas unidades e as encerradas. Neste indicador verificamos um comportamento idêntico ao

anterior, traduzindo um crescimento nos últimos 7 anos de 31,2%, correspondente a 2.856 unidades.

O emprego apresenta um comportamento em linha com os restantes indicadores, com excepção dos anos 2008/9, consequência evidente da crise, onde o crescimento foi mais ténue. Os restantes anos evidenciaram uma subida constante acima dos 5%.

Estes resultados são tanto mais relevantes, quanto o facto de reflectirem o oposto ao verificado no total do país, onde a taxa de desemprego tem vindo a crescer. Consequentemente, o peso no emprego gerado em Portugal tem vindo a aumentar, 1,3% em 2007 para 1,5% em 2010.

Quadro 4.1 Principais indicadores do *franchising* em Portugal

| Indicadores                       | 2004   | 2005   | 2006   | 2007   | 2008   | 2009   | 2010   |
|-----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Volume de negócios<br>(milhões €) | 3.018  | 3.371  | 4.110  | 4.769  | 5.029  | 5.044  | 5.472  |
| % crescimento                     | -      | 11,7%  | 21,9%  | 16,0%  | 5,5%   | 0,3%   | 8,5%   |
| Peso no PIB                       | -      | -      | -      | 3,0%   | 3,1%   | 3,1%   | 3,1%   |
| Nº unidades                       | 9.160  | 9.830  | 10.664 | 11.271 | 11.305 | 11.471 | 12.016 |
| % crescimento                     | -      | 7,3%   | 8,5%   | 5,7%   | 0,3%   | 1,5%   | 4,8%   |
| Emprego gerado                    | 56.064 | 58.849 | 63.086 | 66.860 | 68.960 | 69.536 | 73.143 |
| % crescimento                     | -      | 5,0%   | 7,2%   | 6,0%   | 3,1%   | 0,8%   | 5,2%   |
| Peso no emprego Portugal          | -      | -      | -      | 1,3%   | 1,3%   | 1,4%   | 1,5%   |

Fonte: IIF – Instituto de Informação em Franchising

A tabela que se segue reflecte o comportamento ao nível do número de franchisadores que operam o mercado português. Neste ponto a destacar a dinâmica verificada em 2010 com o aumento de 46 marcas (+9%), efeito líquido de entradas e saídas. Os operadores portugueses apresentam mais 50 marcas, com variação negativa de 4 nas marcas internacionais.

O ano de 2010 evidenciou uma inversão na tendência verificada nos últimos dois anos, onde o crescimento vinha decaindo, (4% em 2008 e 1% em 2009), apresentando uma taxa de subida de 9%.

Segundo o 16º censo do IIF, em 2010 assistimos a uma diminuição dos abandonos ou encerramentos das operações em *franchising*, 44 em 2010 contra 76 no ano anterior. Esta diminuição deve-se a uma “limpeza” no mercado efectuada em 2009, resultante do forte impacto da crise económica - financeira que se fez sentir na economia portuguesa

desde final de 2008. Consequentemente, foram eliminados projectos menos sólidos e que não conseguiram ultrapassar as dificuldades.

Interessa também realçar a dinâmica do *franchising* em Portugal, na perspectiva empresarial das PME portuguesas criarem os seus próprios conceitos/marcas, ao invés de os importarem. No início da década a existência de 120 marcas representavam 33% do total, fechando o ano de 2010 com 338, espelhando 59%.

Tabela 4.1 Evolução do nº de franchisadores em Portugal

| Período | Total marcas | Marcas nacionais | %   |
|---------|--------------|------------------|-----|
| 2000    | 360          | 120              | 33% |
| 2001    | 363          | 135              | 37% |
| 2002    | 354          | 135              | 38% |
| 2003    | 374          | 154              | 41% |
| 2004    | 395          | 173              | 44% |
| 2005    | 429          | 194              | 45% |
| 2006    | 481          | 246              | 51% |
| 2007    | 501          | 256              | 51% |
| 2008    | 521          | 279              | 54% |
| 2009    | 524          | 288              | 55% |
| 2010    | 570          | 338              | 59% |

Fonte: 16º censo “O *franchising* em Portugal”, do IIF – Instituto de Informação em Franchising

O *franchising* permite às empresas crescerem de forma controlada e a um ritmo muito difícil de acompanhar com abertura de unidades próprias. Uma parte considerável das vantagens aparece quando a rede ganha dimensão através do efeito de economias de escala na compra de produtos e serviços, fundos para investimento na visibilidade da marca, sinergias, entre outros.

Só a partir de determinada dimensão, se consegue o efeito de “bola de neve”, acrescentando cada vez mais sustentabilidade e crescimento mais rápido. Num mercado cada vez mais competitivo e maduro, começa por ser difícil entrar e apenas uma minoria consegue uma rede com dimensão razoável, 26% com mais de 20 unidades, conforme se observa na Tabela 4.2.

Tabela 4.2 Análise da dimensão das redes em Portugal

| Dimensão   | Dez.2010 |
|------------|----------|
| 50 ou mais | 9%       |
| 20 a 49    | 17%      |
| 10 a 19    | 17%      |
| 5 a 9      | 19%      |
| 0 a 4      | 38%      |

**Fonte:** 16º censo “O *franchising* em Portugal”, do IIF – Instituto de Informação em Franchising

Curioso verificar é o número de anos, após o lançamento do conceito, que as marcas gastam em média para alcançar cada escalão de dimensão. É evidente a revolução que este modelo veio trazer ao crescimento dos negócios.

Enquanto no passado, o desafio de transformar um pequeno negócio de retalho numa rede de 10 lojas dispersas pelo país necessitava de duas ou três dezenas de anos, actualmente, com este formato consegue-se em apenas 8 ou 9 anos.

Tabela 4.3 Nº de anos para criar uma rede

| Dimensão rede | Anos como franchisador |
|---------------|------------------------|
| 50 ou mais    | 11,2                   |
| 20 a 49       | 9,5                    |
| 10 a 19       | 8,6                    |
| 5 a 9         | 6,4                    |
| 0 a 4         | 3,5                    |

**Fonte:** 16º censo “O *franchising* em Portugal”, do IIF – Instituto de Informação em Franchising

Quanto à análise por sector, os serviços continuam a liderar com 53,7%, contra 35,6% e 10,7% do comércio e restauração, respectivamente.

Nos subsectores, os serviços para particulares comandam destacadamente com 36,5%, onde se incluem, segundo o estudo efectuado pelo IIF, os conceitos de compra e venda de ouro, as clínicas de estética/saúde e a formação/ensino, com forte crescimento no ano de 2010.

Interessante realçar a inversão verificada na última década, em 2000 o comércio liderava com 59% decrescendo para 35,6% no espaço de 10 anos. Contrariamente, os serviços cresceram de 27,3% para 53,7% em igual período.

Estes dados vêm reforçar a tendência para uma maior procura de serviços especializados pelo mercado, em consequência de vários factores: evolução das condições de vida e bem-estar das pessoas, necessidades surgidas em virtude da vida atarefada da sociedade contemporânea, entre outros.

Tabela 4.4 Distribuição das marcas por sector

| Sector de actividade          | Dez.2010     | Dez.2000     |
|-------------------------------|--------------|--------------|
| <b>Comércio</b>               | <b>35,6%</b> | <b>59,0%</b> |
| Moda                          | 10,7%        | 30,1%        |
| Produtos para casa            | 5,6%         | 10,2%        |
| Outro comércio especial.      | 19,3%        | 18,6%        |
| <b>Restauração/Hotelaria</b>  | <b>10,7%</b> | <b>13,7%</b> |
| Fast-food e restaurantes      | 6,8%         | 8,1%         |
| Hotelaria                     | 0,2%         | 0,3%         |
| Alimentação especializada     | 3,7%         | 5,3%         |
| <b>Serviços</b>               | <b>53,7%</b> | <b>27,3%</b> |
| Serviços para particulares    | 36,5%        | 14,0%        |
| Serviços para empresas/mistos | 17,2%        | 13,4%        |

Fonte: 16º censo “O *franchising* em Portugal”, do IIF – Instituto de Informação em Franchising

Por outro lado, assiste-se a um crescimento derivado de um conjunto de quadros médios e superiores, que entretanto ficaram em situação de desemprego e procuram no *franchising* dos serviços uma oportunidade com níveis de investimento mais acessíveis.

A Tabela 4.5 traduz o esforço dos franchisadores na redução dos níveis de investimento permitindo que estes sejam mais acessíveis ao perfil dos empreendedores e aos tempos difíceis que vivemos, minimizando os constrangimentos ao nível do financiamento que sentem actualmente.

Segundo o referido pelo IFF no 16º censo, esta conduta reflectiu-se também nos novos conceitos surgidos em 2010, com 50% das oportunidades a apresentarem um investimento abaixo de 25.000 euros.

Tabela 4.5 Escalão de investimento

| Nível de investimento | Dez.2010 |
|-----------------------|----------|
| de 0 a 25.000 €       | 31%      |
| de 25.000 a 50.000€   | 30%      |
| de 50.000 a 100.000€  | 23%      |
| de 100.000 a 250.000€ | 14%      |
| acima 250.000 €       | 2%       |

Fonte: 16º censo “O *franchising* em Portugal”, do IIF – Instituto de Informação em Franchising

Em suma, podemos afirmar que a última década representou um período de grande evolução para este modelo de negócio, apresentando um constante crescimento mesmo em períodos de maior dificuldade económica – financeira do país, demonstrando a capacidade de inovação e renovação que este sistema tem.

Uma vez que este modelo é uma das principais vias para a criação do próprio emprego, poderá funcionar como uma boa saída em situações de maior instabilidade laboral e desemprego como a que vivemos actualmente em Portugal.

## **4.4 O sistema de *franchising***

### **4.4.1 Os conceitos**

Inerente a este sistema existe um conjunto de termos técnicos e que serão usados neste estudo. Convém definir e entender claramente os principais conceitos para a uma melhor compreensão de todo o processo.

- *Franchising*

É uma estratégia de distribuição de produtos e serviços que permite às empresas expandirem rapidamente os seus negócios com o mínimo de investimento. É ainda um sistema no qual dois parceiros, franchisador e franchisado, tendem a unir esforços e competências, trabalhando em conjunto para a busca de um único interesse – o sucesso de ambos, Cherto e Rizzo (1991).

- Franquia

Este termo pode ser usado para definir dois conceitos: a unidade ou negócio gerido por um franchisado, ou o conjunto dos direitos concedidos pelo franchisador a cada uma dos franchisados que compõem a rede. Esta palavra é vulgarmente substituída por *franchising*, Cherto e Rizzo (1991).

- Franchisador

Também denominado de franqueador, representa a pessoa, física ou jurídica, que concede e vende a franquia, Cherto e Rizzo (1991).

- Franchisado

Igualmente designado por franqueado, é a pessoa, física ou jurídica, que adquire a franquia, Cherto e Rizzo (1991).

- *Master franchisado*

É a pessoa ou empresa que detém os direitos de um *franchising* para determinado país ou região, que lhe permite abrir unidades próprias e subfranchisar certos territórios, Negócios & Franchising (2011).

- *Area developer*

Pessoa ou empresa que compra os direitos de um *franchising* para uma região ou país no intuito de explorá-la apenas através de unidade próprias, Negócios & Franchising (2011).

- Contrato de *franchising*

Documento final que deve suportar com exactidão todos os pontos acerca da forma como se vai estabelecer a relação entre franchisador e franchisado, Negócios & Franchising (2011).

- Rede

Representa o conjunto de unidades, próprias ou dos franchisados, que constituem determinado conceito.

- Rede afiliada

Trata-se de uma rede com sistemas de parcerias mais leves, com menos apoio do franchisador comparativamente ao *franchising* moderno, e conseqüentemente, com menos rigidez nas regras de imagem, controlo e padronização, Negócios & Franchising (2011).

- Investimento inicial

Chama-se investimento inicial ao montante que o franchisado (ou franchisador no caso de abertura de unidade própria) tem de dispensar até à abertura de nova unidade. Por exemplo, despesas de constituição da sociedade, projectos e licenças, gastos em obras, equipamento informático e mobiliário, direitos de entrada, campanha de lançamento, stock inicial, entre outros, Porto e Barbadillo (2003).

- Direitos de entrada

Os direitos de entrada espelham o pagamento inicial que o franchisado faz ao franchisador, no momento da assinatura do contrato e conseqüente entrada para a rede. Em contrapartida deste pagamento passa a ter direito, ao uso da marca durante o período do contrato, a receber formação inicial que lhe permita a gestão do negócio e o direito a operar num determinado território de forma exclusiva, ou seja, onde o franchisador não poderá abrir novas unidades Porto e Barbadillo (2003).

- Taxa de publicidade

Esta taxa, quando existe, assume carácter obrigatório e traduz um pagamento periódico dos franchisados ao franchisador cujo destino é a constituição de fundo comum com vista à execução de acções publicitárias com benefícios para todos. Normalmente é calculado através de uma percentagem sobre as vendas, embora também possa ser fixo. Este fundo apresenta diversas vantagens, nomeadamente, o efeito escala resultante da comparticipação de todos os elementos da rede e a comunicação da marca de forma uniforme, Porto e Barbadillo (2003).

- *Royalties*

Assume esta designação os pagamentos periódicos efectuados pelo franchisado ao franchisador, como compensação do apoio permanente que presta à rede. O seu cálculo assume várias formas, valor fixo, percentagem sobre as vendas ou compras, percentagem sobre a margem, *rappel* sobre as compras, sendo o mais vulgar, a percentagem sobre as vendas. Este pagamento assume-se como a principal fonte de receitas de uma rede, apenas ultrapassada pelos direitos de entrada nas fases de expansão, Porto e Barbadillo (2003).

- Unidade - Piloto

É uma unidade criada pelo franchisador que tem por objectivo testar o modelo a franquear em idênticas condições às que posteriormente irá replicar na rede de franchisados, servindo igualmente para ajustar alguns aspectos que necessitem de melhorias, Porto e Barbadillo (2003).

- Franchisado – Piloto

Trata-se de um franchisado que, consciente do risco adicional que comporta, aceita ser o primeiro a operar sem que existam unidades piloto do franchisador a funcionar. Normalmente este risco é compensado com condições financeiras privilegiadas comparativamente aos restantes franchisados que venham a integrar a rede, Porto e Barbadillo (2003).

- Cliente Incógnito (*Mystery shopper*)

Denominamos “cliente incógnito” ao sistema de controlo que o franchisador tem para controlar os procedimentos dos franchisados. Este atende mais um potencial cliente sem saber que está a ser avaliado. Desta avaliação poderão resultar factos graves que consubstanciem justa causa para a resolução do contrato, Porto e Barbadillo (2003).

#### 4.4.2 As modalidades

Segundo Ideias & Negócios, podemos classificar o *franchising* em indústria e distribuição, em que este último se subdivide em produtos, serviços e misto.

- *Franchising* de indústria

Aquele que é usado pelas empresas industriais quando cedem o seu conhecimento e autorização para produção de um bem de forma exclusiva a um franchisado. Temos como exemplo, a Coca-Cola que cede a receita do seu xarope a uma empresa para que esta produza o produto de forma exclusiva numa determinada região ou país, mediante o pagamento de *royalties*.

- *Franchising* de distribuição

Quando o franchisado instala e gere um negócio onde comercializa produtos ou serviços adquiridos ao franchisado ou a fornecedores por este indicados. Neste sistema é usado a imagem, o conceito, o nome e a marca do franchisador, é o caso da generalidade dos produtos da moda, designadamente, artigos de vestuário.

O conceito de *franchising* misto engloba a componente de venda de produto acompanhado da prestação de um serviço, normalmente, inclui a montagem ou a assistência ao produto vendido, exemplo, a Precision - oficinas de reparação automóvel.

Podemos ainda agrupar o *franchising* quanto à sua forma de relacionamento, na seguinte nomenclatura:

- Directo

Quando o franchisado explora em determinado tempo e espaço de forma independente, um negócio sob a marca, técnica e imagem atribuídas pelo franchisador.

- Indirecto

Quando o franchisador cria uma filial num país ou região com o objectivo de desenvolver uma rede, recrutando para tal um conjunto de empresários locais.

- Associativo

Verifica-se esta forma quando o franchisador e franchisado se associam para criar uma nova empresa para o desenvolvimento de uma rede. Esta solução tem uma grande adesão nos Estados Unidos da América, onde os franchisadores investem nas empresas dos seus franchisados, podendo assim controlar mais facilmente a gestão da rede e introduzir mais rapidamente alterações e melhorias. Em contrapartida, os franchisados detêm-se acções da empresa detentora do conceito.

### 4.4.3 A evolução

O *franchising* tem vindo ao longo dos tempos a trilhar um caminho de sucesso, fruto da capacidade de evoluir e se adaptar as novas realidades do mercado. Prova deste facto é a evolução verificada no tipo de apoio prestado aos seus franchisados, que se traduz em contratos que contemplam uma cooperação cada vez mais abrangente entre franchisador e franchisado. Actualmente, é possível a existência de diversas gerações que são usadas em função da realidade do negócio e do sistema que a empresa pretende para a sua rede.

Vejamos as diversas gerações que o contrato deste sistema foi adquirindo:

- *Franchising* de primeira geração

Nesta modalidade o franchisador apenas dá apoio ao franchisado no arranque do negócio na instalação e abertura, para desta forma autorizar e garantir o uso da marca e imagem. Fornece os produtos directamente ou indica os fornecedores, deixando o franchisado por sua conta e risco na gestão do negócio. Não o orienta na gestão e não o apoia financeiramente.

Neste formato não existe exclusividade, ou seja, os mesmos produtos ou serviços podem ser encontrados em diversos pontos de venda, inclusive em lojas multimarcas. Segundo Ideias & Negócios (2001), é o formato indicado para empresários já com alguma experiência.

- *Franchising* de segunda geração

Neste modelo é oferecido um pouco mais de apoio ao franchisado, normalmente o franchisado é obrigado a comprar os produtos ao detentor da marca. Relativamente á versão anterior, difere no facto dos produto ou serviços se encontrarem exclusivamente nas unidades que integram a rede.

- *Franchising* de terceira geração

Caracteriza-se pelo elevado apoio que o franchisador dá aos franchisados em diversos aspectos, planeamento, implementação, gestão diária, recrutamento de pessoal, selecção de espaços, acordos com fornecedores, formação e manuais.

O objectivo principal é garantir um padrão mínimo de qualidade e uniformidade em toda a rede de forma a potenciar a eficiência e eficácia do negócio, Pla (2001).

- *Franchising* de quarta geração

Nesta geração destaca-se o elevado nível de apoio prestado aos franchisados, são modelos que possuem um conselho de franchisados que participa nas decisões da

empresa, contribuindo para o fortalecimento da marca e da rede. A cooperação vai desde o apoio tecnológico à rede, plano de marketing, até ao *outsourcing* de alguns serviços especializados. Goza de um nível de profissionalização elevado, consequentemente, com tendência a diminuir o risco do negócio.

- *Franchising* de quinta geração

Segundo Pla (2001), estes contratos correspondem ao modelo de quarta geração acrescidos da possibilidade do franchisador recomprar o negócio ao franchisado. Isto acontece quando o detentor da marca é também proprietário do espaço comercial que cede/aluga ao franchisado.

- *Franchising* de sexta geração

Começa a surgir a corrente que defende a evolução para a sexta geração de *franchising*. A sustentabilidade tão em voga na actualidade tem como pilar fundamental a capacidade de transformar realidades e consolidar negócios rentáveis com preocupações sócio – ambientais. De acordo Tieghi, presidente da Associação Franquia Sustentável do Brasil, a evolução deste tema levou ao surgimento de uma nova geração no - a sexta geração.

#### **4.4.4 O contrato**

O *franchising* é um sistema que resulta da relação de diferentes entidades jurídicas onde os objectivos, procedimentos, cessação da relação, entre outros, são firmados em contrato entre as partes. Devido a algumas particularidades existentes neste tipo de contrato parece-nos importante analisar algumas questões.

Apesar de uma regulamentação rigorosa nos Estados Unidos da América, país com forte implementação, na Europa existem ainda poucos países com regulamento específico para este tipo de contratos. Portugal é um dos exemplos onde não existe legislação.

“O contrato de *franchising*, nascido das necessidades da “prática de negócios”, não se encontra regulamentado de forma expressa na lei, sendo por esse motivo, geralmente, qualificado como contrato atípico, embora socialmente típico [...]”, Vasconcelos (2000:17).

Trata-se de um contrato juridicamente atípico, ou seja, não previsto na lei e que se estabelece ao abrigo da liberdade contratual consagrado no artigo 405º do Código civil. Assim as regras a aplicar resultam em primeiro lugar do que as partes acordarem entre si tendo em conta, obviamente, algumas normas legais abrangentes aplicáveis a este tipo de contrato, por exemplo, regime geral dos contratos, regime das cláusulas contratuais gerais e o regime legal da concorrência, nacional e comunitária.

Segundo Ideias & Negócios (2001), a ausência de definição legal do contrato de *franchising*, faz com que se apoiem no Código Europeu de Deontologia de Franquia, no anterior regulamento comunitário (CEE) nº 4087/88 e na jurisprudência comunitária, designadamente, no Acórdão “Pronuptia” do Tribunal de Justiça das Comunidades Europeias, referente a um contrato de *franchising*.

Vasconcelos (2000) identifica cinco elementos que devem constar dos contratos elaborados na Europa, são eles:

- Concessão de licença de uso da marca ou outro sinal distintivo do comércio

Este tipo de contrato envolve o direito à utilização da marca do franchisador, do nome comercial, da insígnia, patente ou outro direito de propriedade industrial. O franchisado deve portanto verificar se estes elementos se encontram registados, qual o âmbito (nacional, comunitário ou internacional) e a respectiva validade.

- Transmissão de *know-how*

É uma das principais obrigações do franchisador e que faz parte da génese deste modelo de negócio. Trata-se da transmissão de um conjunto de saberes práticos obtidos através da experiência no respectivo negócio. Ideias & negócios (2001), refere que devem ser secretos (não devem ser do domínio público), substanciais (serem realmente úteis e gerarem vantagens sobre a concorrência) e identificáveis (descritos de forma precisa, facilitando a verificação dos anteriores requisitos).

- Prestação de assistência do franqueador ao franqueado

Deve ser assegurado o acompanhamento da actividade do franchisado, com vista à resolução (ajuda) de possíveis problemas que possam surgir, bem como, a adaptação do conceito a situações específicas que resultem de realidades locais ou outras.

- Controlo da actividade do franqueado pelo franqueador

Uma das obrigações do franchisado é aceitar o controlo da sua actividade pelo detentor da marca, de forma a este garantir o respeito dos padrões de qualidade, comportamentos e imagem, tal e qual o acordado entre as partes na assinatura do contrato.

- Prestações pecuniárias do franqueado para com o franqueador (*royalties*)

Representa a contrapartida que o franchisado tem que pagar ao franchisador pelos serviços que este presta. Normalmente esta quantia pecuniária reparte-se entre os direitos de entrada e *fees* periódicos, geralmente, mensais.

Com base em Ideias & Negócios (2001), podemos ainda destacar mais alguns aspectos que nos parecem importantes.

- Exclusividade para um determinado mercado

Para evitar a concorrência entre os franchisados é definido no contrato qual a área de actuação (mercado) onde cada operador vai actuar. Este objectivo é conseguido através da atribuição de direitos de exclusividade para uma determinado local, região, país ou continente.

- Transmissão da posição contratual

Nesta tipologia de contrato as qualidades pessoais são determinantes para a selecção do franchisado. Assim, “o contrato de franquia é um contrato celebrado *intuitu personae*, ou seja, celebrado em atenção às especiais qualidades da outra parte”, Vasconcelos (2000:63). Desta forma pretende-se garantir que após a selecção inicial, o franchisado não vende, cede ou incorpora novos sócios na empresa que suporta o negócio.

- Cessação do contrato

À semelhança de qualquer outro contrato, o contrato de *franchising* pode cessar por via da caducidade (quando termina o prazo estabelecido, é importante verificar a possibilidade de renovação), por denúncia (quando o contrato é estabelecido por tempo indeterminado e cessa por vontade de uma das partes após comunicação à outra), por resolução (quando existe incumprimento de uma das parte das obrigações que possuía). Importa nesta matéria averiguar a existência de possíveis indemnizações.

#### **4.5 Vantagens do *franchising***

Como qualquer modelo de negócio, o *franchising* apresenta inúmeras vantagens e desvantagens. Começando pelos pontos positivos na óptica do franchisado, apontamos os seguintes:

- Diminuição do risco

Permite ao franchisado investir num negócio cujo conceito já foi testado pelo franchisador, reduzindo naturalmente o risco associado.

- Aproveitamento de sinergias

O franchisado não necessita de criar o negócio de raiz, aproveitando as sinergias com o franchisador a diversos níveis, desenvolvimento de produtos, design, publicidade, custo de instalação, entre outros.

- O franchisado não necessita conhecer o negócio

O franchisado não necessita de conhecer o negócio em profundidade (embora ajude), pois vai usufruir da transmissão do conhecimento por parte do franchisador resultante da

sua experiência passada, por exemplo, formação dos franchisados, dos seus colaboradores e disponibilização de manuais do negócio.

- Direito de utilizar uma marca de prestígio

O franchisado ao usar a marca e imagem cedida goza de uma reputação resultante da sua implementação no mercado, algo que não acontece no início de um lançamento próprio. Deste facto resultam algumas vantagens, designadamente, maior credibilidade, maior facilidade no acesso ao financiamento ou maior facilidade na obtenção de clientes.

- Economias de escala

Permite ao franchisado usufruir de maiores descontos obtidos pelo franchisador junto dos fornecedores, por via da compra de maiores quantidades, gerando uma redução de custos dentro da rede.

- Apoio do franchisador

O franchisado usufrui de um conjunto de apoios do franchisador, nomeadamente, na selecção do espaço para abertura do negócio, cedência de estudos de mercado, projectos de arquitectura (normalmente, iguais em toda a rede), assistência jurídica, contabilística e técnica.

- Exclusividade geográfica

O franchisado obtém a garantia da exclusividade para uma determinada zona geográfica, evitando a concorrência intra-rede e facilitando a angariação de clientes.

- Rentabilidade do investimento

Um contrato de *franchising* tem uma duração tal que, salvo circunstâncias anormais, permite ao franchisado a recuperação e rentabilização do investimento efectuado.

Na perspectiva do franchisador, podemos enumerar as seguintes vantagens:

- Menor investimento na expansão

Permite ao franchisador crescer com uma amplitude de mercado maior e necessidades menores de recursos, uma vez que os franchisados efectuam o investimento em cada unidade da rede.

- Redução do risco

Permite ao franchisador reduzir o risco associado ao negócio e à sua expansão na medida em que o reparte com o franchisado.

- **Motivação do franchisado**

Permite um maior controlo do negócio em virtude do interesse que os franchisados têm enquanto empresários. Este será maior do que teriam como responsáveis de uma filial, como acontece na expansão pela via própria.

- **Maximização das economias de escala**

Segundo Porto e Barbadillo (2003), a centralização das compras aos fornecedores no franchisador aumenta o poder negocial, com conseqüente redução de custos e benefício para o detentor da rede (e também dos franchisados).

- **Redução do custo de estrutura e pessoal**

Este modelo permite uma estrutura menor, com menos pessoas, que evidentemente leva à redução de custos, em virtude de um conjunto de tarefas/funções serem efectuadas pelos franchisados. Acresce a concentração do franchisador em questões mais estratégicas, deixando a gestão corrente das unidades para os seus parceiros da rede, Porto e Barbadillo (2003).

#### **4.6 Desvantagens do *franchising***

Vejamos seguidamente quais as principais desvantagens, para o franchisado e franchisador, que este sistema de negócio apresenta. Na perspectiva do franchisado, temos:

- **Dependência do franchisador**

Embora juridicamente independente, o franchisado sofre uma dependência operacional na conduta do negócio e noutras áreas, por exemplo, desenvolvimento de novos produtos, renovação da marca, rapidez e qualidade na assistência técnica.

- **Risco de contaminação da rede**

O funcionamento em rede gera também contaminação dos efeitos negativos. Sempre que existir um problema relacionado com o franchisador ou com outro franchisado, poderá afectar toda a marca e conseqüentemente toda a rede, atingindo negativamente o desempenho do negócio. “Paradoxalmente, quanto mais bem estruturado estiver o projecto de franchising, mais problemática será a continuidade dos franchisados, numa situação de crise”, Porto e Barbadillo (2003:61).

- Pagamento de *royalties*

Este formato de negócio, normalmente, implica o pagamento de royalties, taxas de publicidade ou taxas de serviços. Além do custo que representam importa perceber se correspondem efectivamente a um serviço bem prestado.

- Localização da unidade

O franchisado, usualmente, não tem poder para escolher o local, mesmo que o potencial empresário tenha já um espaço seleccionado carece sempre da validação em função dos interesses e objectivos definidos para a rede.

- Limitação devido à exclusividade territorial

O facto de o franchisado estar limitado a uma zona geográfica para explorar o seu negócio faz com que, por vezes, não possa aproveitar novas oportunidades, pois já não integra a sua zona ou o *core business* da rede.

- Fornecedores oficiais

Normalmente o contrato obriga ao recurso a fornecedores seleccionados que representam os interesses da rede do ponto de vista da qualidade e da obtenção de descontos. Este facto limita ao franchisado o aproveitamento de fornecedores locais ou outros, dos quais até conseguia condições mais favoráveis.

- Obrigação de não concorrência

Após o termino do contrato pode acontecer que o ex-franchisado fique impedido por algum tempo de aderir a um outro *franchising* concorrente ou até de outro ramo de actividade. O objectivo desta norma é o de impedir que se aproveite do “saber-fazer” adquirido, ao serviço de outros negócios. Este impedimento limita a capacidade de empreender do empresário.

- Desenvolvimento de estratégias

As principais linhas estratégicas que definem o futuro da rede são definidas pelo franchisador, embora seja tanto melhor quanto mais participada por todos os franchisados que estão no “terreno”, aproveitando as informações obtidas junto do consumidor final. Contudo, por vezes, este processo é exclusivo do franchisador, criando no franchisado uma dependência futura decorrente das suas decisões.

- Restrições à saída

“ O contrato de *franchising*, apesar de ser celebrado entre duas empresas, tem um carácter pessoal muito vincado, nomeadamente, através do processo de selecção de candidatos a franchisados...”, Ideias & Negócios, (2001:53). Este facto faz com que uma

eventual saída do franchisado, necessidade de vender o negócio/empresa, ou alteração da estrutura societária, tenha que ser validada e autorizada pelo franchisador, limitando a sua liberdade de acção.

Quanto aos inconvenientes para o franchisador, resultam essencialmente dos aspectos associados à relação com os franchisados.

- Desejo de independência do franchisado

“Este é porventura o problema mais relevante, já que é habitual que, passado algum tempo, o franchisado se ache o único responsável pelo êxito do negócio”, Porto e Barbadillo (2003:64). É um facto que à medida que o tempo vai passando o franchisado começa a dominar o “saber-fazer” do negócio levando-o a ponderar a saída, designadamente, naqueles com factores de fidelização diminutos, poupando desta forma os *royalties* periódicos.

- Risco de danos para o prestígio da marca

Conforme já abordado, os problemas com um ou mais franchisados podem afectar a imagem da marca, penalizando fortemente o seu detentor. Assim é fundamental um rigor máximo na selecção dos candidatos, bem como, uma boa supervisão, opinião de Porto e Barbadillo (2003).

- Dificuldade de controlo dos dados

Por vezes pode existir a tentação dos franchisados ocultarem ou dificultarem o acesso aos dados, nomeadamente, ao volume de negócios, para desta forma ludibriarem o franchisador no cálculo dos *fees* mensais.

- Menor capacidade de imposição

Comparativamente ao modelo tradicional de negócio, no *franchising* é mais difícil impor uma decisão a um franchisado do que a um gerente de uma filial, Porto e Barbadillo (2003).

## **4.7 Factores de sucesso**

### **4.7.1 A relação franchisador *versus* franchisado**

Em qualquer relação, pessoal ou profissional, é fundamental para a concretização do sucesso a forma como a mesma se desenvolve. No *franchising* é factor decisivo para o sucesso da rede o estabelecimento de uma relação de parceria e confiança entre as partes.

“Demasiadas vezes acontece que franchisadores bem-intencionados têm muitas dificuldades em expandir e desenvolver o seu sistema de *franchising*, devido a uma aparente relação de competição com alguns dos franchisados do sistema”, Ideias & Negócios, (2001:62).

Um dos erros frequentemente cometidos pelos franchisadores, justificado apenas pela ganância de resultados e visão de curto prazo, é o de explorar directamente ou atribuir a exploração a um franchisado, consoante se trate de uma unidade com maior ou menor potencial. Este processo é muito nocivo para a rede, apesar de no curto prazo aumentar os lucros do franchisador cria a sensação nos franchisados e candidatos, de que os melhores negócios estão sempre reservados para ele. Por outro lado, ao deixar as “piores” para os franchisados aumenta a probabilidade de insucesso, hipotecando o futuro da rede.

Ainda é comum encontrar redes que assentam em relações de dependência do franchisado face franchisador e de imposição no sentido inverso. Felizmente para este sistema de negócio esta tendência tem vindo a diminuir.

Segundo Ideias & Negócios (2001:68-72), actualmente devemos falar de “parceiros estratégicos”, ou seja, ambas as partes devem operar como parceiros com vista a alcançar objectivos comuns, rentabilidade, crescimento da rede e das vendas e naturalmente a satisfação do cliente.

Para evitar algumas das situações referidas anteriormente e fortalecer as relações entre as partes, vejamos em seguida alguns princípios básicos que devem nortear as parcerias para o sucesso de uma rede de *franchising*.

- “Manter a auto-confiança e auto-estima dos franchisados”;
- “Considerar a situação, questão ou comportamento e não a pessoa”;
- “Manter relações construtivas com os franchisados”;
- “Tomar a iniciativa de melhorar a gestão da actividade”;
- “Dar o exemplo”.

Estes princípios devem ser complementados por um conjunto de boas práticas, das quais destacamos as seguintes, Ideias & Negócios, (2001:73-77):

- “Incluir os franchisados na “carta da organização”;
- “Identificar os objectivos dos franchisados”;
- “Assegurar uma participação constante dos franchisados no sistema através dos comités de aconselhamento”;

- “Distribuir uma *newsletter* pelos franchisados”;
- “Premiar os franchisados que melhor realizem determinados objectivos”;
- “Realizar reuniões regionais ou conferências [...]”;
- “Dar regularmente incentivos e bónus aos franchisados”;
- “Realizar programas de publicidade a nível nacional”;
- “Mostrar publicamente reconhecimento pelo desempenho dos franchisados sempre que possível”.

#### **4.7.2 Aspectos a considerar na selecção de um *franchising***

A decisão de iniciar um negócio integra normalmente o rol das mais importantes que se tomam na vida, por vezes, associadas a fases difíceis, por exemplo, processos de despedimento. Acresce o facto de implicar o investimento de quantias, em alguns casos, elevadas de dinheiro, que envolvem as poupanças, recurso a crédito ou empréstimos de familiares. Por todos estes motivos, antes de avançar para a decisão de investir num projecto de negócio, sobretudo, em sistema de *franchising* importa ter em conta alguns aspectos que analisaremos em seguida:

- Recolha de informação

É importante recolher o máximo de informação que for possível sobre o sistema de *franchising*, em particular sobre a área de interesse. A leitura de diversas revistas sobre o tema, a visita a feiras da especialidade e a recolha da opinião de especialistas, podem ajudar bastante.

“[...] que você se lembre de que é o seu próprio futuro, profissional e pessoal, que está em jogo ali e que você – e ninguém mais – será o principal e talvez o único responsável pela escolha, certa ou errada, que fizer.”, Cherto e Rizzo, (1991:45).

- Gostar do negócio

Escolher uma área de negócio que goste e que sinta entusiasmo é decisivo para o sucesso do mesmo. As dificuldades, principalmente no início, serão tantas que só tirando algum prazer se conseguem ultrapassar. Se optar por um projecto que não sinta o mínimo entusiasmo será apenas uma questão de tempo até se cansar, fechar ou vender o negócio.

- Produtos e serviços vendáveis

É necessário ponderar o factor referido anteriormente com outro não menos importante, ter em atenção que um projecto por muito que se goste não terá futuro, se os produtos ou

serviços não tiverem procura/consumidores. É pois fundamental antes da escolha final avaliar bem o tipo de produto ou serviço que o *franchising* comercializa.

- Conhecer o *franchising* e o franchisador

Antes da decisão definitiva é elementar conhecer bem o franchisador. Recolher informação no mercado, falar com os franchisados já existentes, analisar a evolução dos resultados, (através dos relatórios e contas que são públicos), conhecer a estrutura accionista, os responsáveis pela gestão e as alterações que têm ocorrido nos últimos anos, são aspectos a considerar no sentido de obter informação.

- Lojas próprias

“No franchising existe uma transmissão de um saber-fazer adquirido pela marca ao longo de um período mais ou menos longo”, Ideias & Negócios, (2001:55). Um franchisador para ter a capacidade de transmissão deve ser possuidor de unidades próprias, essenciais à obtenção da aprendizagem e de experiência. Devemos pois desconfiar de um *franchising* que não tem lojas próprias.

- Ser consumidor

É importante colocar-nos no papel de consumidor dos bens ou serviços que no futuro como franchisado iremos vender. Além de avaliar a sua qualidade e compará-los com a concorrência, é também importante para acreditarmos e confiarmos no produto, processo decisivo, pois se não acreditarmos também não conseguimos vendê-lo.

- Estudar o mercado

Apesar do franchisador ter estudos de mercado, análises sobre a procura do produto/serviço, a densidade populacional mínima para tornar o investimento rentável, etc., é fundamental o futuro franchisado fazer os seus próprios estudos para completar e validar os que lhe são fornecidos. Conhecer a concorrência é também fundamental, não esquecer que o franchisador também tem interesse em “vender o *franchising*”.

- Fornecedores da rede

Se for possível é importante conhecer quais os fornecedores da rede. Dar-nos-á uma perspectiva sobre a qualidade dos produtos. Sem qualidade nos fornecedores, dificilmente os produtos serão bons e conseguiremos cumprir com os nossos clientes.

- Conhecer o contrato

Antes de assinar o contrato é fundamental ter acesso prévio a uma minuta do mesmo, analisá-lo cuidadosamente com recurso a alguém especializado, se necessário. Destacamos alguns elementos que importa estudar: qual o prazo, se é renovável, qual o

montante do investimento, o detalhe do equipamento, qual a forma e o prazo de pagamento, se o franchisador tem algum protocolo com entidades bancárias para financiamento, qual a formação prevista, existem manuais técnicos, que condições estão previstas para o franchisador e franchisado rescindirem o contrato, como resolver os conflitos, entre outros.

Em caso de dúvida não devemos hesitar em questionar o franchisador, jamais se pode fechar um contrato sem que estas estejam cabalmente esclarecidas.

#### **4.7.3 Aspectos a considerar na selecção do franchisado**

Uma rede de *franchising* pressupõe a existência de um conjunto de empresários que têm de seguir um rol de normas e requisitos imanados pelo franchisador, fundamentais para o funcionamento e sucesso da rede. Para tal é necessário que os franqueados tenham o perfil adequado para integrar a rede. Elencamos em seguida alguns dos principais aspectos a ter em conta na selecção dos franchisados.

- Perfil para o negócio

Como já referido anteriormente é fundamental ter o perfil adequado para o negócio, quer do ponto de vista empresarial, capacidade e características para ser empresário, quer do ponto de vista do negócio, ou seja, gosto pela actividade.

Na maioria das vezes os franchisadores preferem um franchisado que goste e tenha o perfil adequado para o negócio, em detrimento de outros com maior capacidade financeira mas sem o dito perfil.

- Dedicção

Importa aqui referir que ser empresário obriga a uma dedicação e a uma carga horária de trabalho, quase sempre superior, quando comparado com o trabalhador por conta de outrem. É completamente falso achar que se pode transformar em empresário para ter uma vida pessoal mais folgada.

- Apetência para o risco

Ser empresário implica ter que assumir riscos, implica por vezes abdicar de uma remuneração fixa e certa ao fim do mês. É fundamental ter capacidade para suportar a pressão que resulta deste facto.

- Capacidade de gestão

A capacidade de gestão engloba um conjunto de aspectos que vão desde a aptidão para liderar e motivar equipas, apetência para decidir, ouvir os seus colaboradores e as

peças que o rodeiam. Contudo, a decisão final e a responsabilidade é sempre do empresário.

- Partilhar responsabilidades

Este sistema tem na sua essência uma forte ligação entre as partes, franchisor e francheado, com predominância do primeiro sobre o segundo, garantindo que a “marca” está a ser bem tratada, caso contrário, pode hipotecar toda a rede.

Consequentemente o francheado tem que estar preparado para regulares auditorias, acesso a informação de gestão, stocks, facturação diária, etc.

#### **4.8 O *franchising* versus negócio independente**

Antes de decidir entrar no mundo dos negócios há que fazer a opção entre um negócio independente ou um *franchising*. Desafio que também se coloca a uma empresa quando pensa iniciar a fase de expansão, se opta pelo crescimento próprio ou recurso ao modelo em análise.

A boa performance tida por este modelo nos últimos anos poderá levar à ilação de que será inquestionavelmente o melhor modelo em todas as circunstâncias, independentemente, do perfil do empreendedor, e qualquer que seja o negócio ou empresa. Ora tal afirmação não colhe apoio na maioria dos especialistas, pois existem bons e maus *franchising*'s. Antes de decidir devem os empreendedores ou empresários efectuar uma avaliação cuidada de qual o modelo que melhor se adapta ao seu caso.

Sem repetirmos quais as vantagens ou desvantagens dos modelos pretendemos neste ponto realçar os principais aspectos que distinguem os dois conceitos e devem merecer reflexão antes da tomada de decisão.

De referir que, obviamente, nesta matéria não existem certezas absolutas, tendo em conta que cada situação reflecte uma realidade específica.

- A ideia de negócio

Todos os negócios começam pelo surgimento da ideia. Se estamos na presença de uma ideia inovadora sem paralelo no mercado, será aconselhável ponderar o negócio independente. Por outro lado, se a ideia consiste em replicar um modelo de negócio já existente, então é recomendável pensar no *franchising*, pois neste caso podemos “aproveitar” a experiência e a notoriedade de uma marca que já está a operar no mercado.

- Risco

Existe por vezes o mito de que o *franchising* não tem riscos, designadamente, quando estamos na presença de uma rede de grande dimensão - tal não é verdade. De facto se estamos na presença de um conceito já testado e com muitos anos de funcionamento, o risco tende a ser baixo. No entanto, cada nova unidade tem o seu próprio risco que depende também da capacidade de gestão e disciplina do seu empresário, facto comum ao negócio independente.

- Perfil do empreendedor ou empresário

Inerente ao modelo em rede está uma padronização necessária e um conjunto de regras que os empreendedores ou empresários têm de cumprir a bem do bom funcionamento da rede. Consequentemente, este sistema não se adequa a pessoas com perfil demasiado independente e muito criativo.

- Autonomia da gestão

No negócio independente o empresário goza de total liberdade na condução das variantes do negócio. Autonomia total na selecção dos produtos/serviços a comercializar, dos fornecedores, das políticas de marketing, entre outros, em oposição ao *franchising*, em que as decisões cabem normalmente ao franchisador.

- Marca

O negócio independente implica a construção de uma marca de raiz com todas dificuldades inerentes, investimento, tempo e capacidade. No entanto, ultrapassada esta fase tem a vantagem de ter uma marca que terá valor e que pertence exclusivamente ao próprio. No *franchising* esta questão fica ultrapassada na medida em usa uma marca já conhecida.

- Custos

Os custos associados ao sistema de *franchising* são normalmente superiores aos do negócio independente, desde o investimento inicial que contempla os direitos de entrada, até aos custos mensais (*royalties*). Contudo, neste sistema podem existir algumas poupanças resultantes da negociação centralizada do franchisador com os fornecedores e que permitem economias de escala.

- Apoio

O apoio na fase de arranque do negócio que o sistema de franquias dá e que não existe no negócio independente, é uma mais-valia considerável. A formação inicial e a existência de manuais técnicos minimizam os erros e ajudam a que a fase de maturação

se alcance mais rapidamente. Todavia, na fase de estabilização do negócio a rapidez de resposta ao surgimento de um problema tende a ser maior quando a empresa detém a sua própria marca, em virtude de não dependerem de terceiros (franchisador).

## **4.9 A marca**

### **4.9.1 Os significados da marca**

Um dos aspectos a considerar na análise de um *franchising* pelo efeito gerador de valor que tem é o valor da marca, a sua notoriedade, a sua força. A possibilidade de um empreendedor abrir um negócio cuja marca já é reconhecida no mercado concede efectivamente vantagem, comparativamente à abertura noutro modelo de negócio em que é necessário criar a marca de raiz.

A importância e o valor da marca advêm do significado que têm e do que representam junto dos consumidores. Serra e Gonzalez (1998) atribuem três significados à marca: a marca como signo distintivo; a marca como identidade; a marca como activo.

#### **a) A marca como signo distintivo**

A marca representa um sinal colocado pelo produtor, distribuidor ou prestador de serviços, de forma a permitir a sua distinção e diferenciação dos seus concorrentes. Composto por um conjunto de sinais nominativos ou figurativos permite o reconhecimento pelos respectivos consumidores.

Serra e Gonzalez (1998:20 *apud* Kapferer e Thoenig) refere que a marca como signo distintivo serve três objectivos indissociáveis:

- Identificação – em virtude da quantidade e diversidade de produtos existentes no mercado, a marca permite uma fácil identificação;
- Garantia – funciona como selo de garantia que permite ao consumidor a escolha do produto que lhe oferece a qualidade desejada. Obriga igualmente a empresa a um compromisso de manutenção da qualidade e de melhoria;
- Personalização – a marca permite um efeito de personalização e diferenciador, que possibilita um impacto psicológico no consumidor, de memorização e sentimento de exclusividade, fazendo parte da sua própria imagem.

#### **b) A marca como identidade**

A marca funciona como um elemento agregador de diversos factores que extravasam muito a própria dimensão da empresa. Esta funciona não só como a imagem dos seus

produtos/serviços, mas também, dos seus investidores, da cultura da empresa e dos seus colaboradores. Externamente, representa também a imagem dos seus consumidores, clientes e parceiros, que directa ou indirectamente estão associados a ela.

A identidade traduz um conjunto de atributos funcionais e emocionais resultantes dos elementos referidos anteriormente e que contribuem positiva ou negativamente para a sua identidade.

“A identidade de uma marca, seja qual for o ponto de partida ou de chegada, contribui para uma gestão mais eficiente e eficaz”, Serra e Gonzalez (1998:21). Significa pois que é muito importante conhecer bem a identidade da marca para que se possa efectuar uma boa gestão da mesma e para a sua sobrevivência no futuro.

A identidade da marca é igualmente relevante na medida em que funciona como o suporte dos valores, facilitando a sua identificação e o seu conhecimento. Serra e Gonzalez (1998), refere ainda a necessidade de existirem na identidade de uma marca três propriedades – credibilidade, legitimidade, afectividade – para que esta seja fiel depositária do valor de uma marca.

### **c) A marca como activo**

A marca como um activo da empresa é um tema há muito discutido com diferentes perspectivas dependendo do especialista. No entanto, parece-nos consensual que, sendo a marca um factor gerador de *cash flow*, deve ser considerado como um activo.

Serra e Gonzalez (1998:27 *apud* Dimitriadis), fala do conceito capital-marca, como “o valor suplementar que se situa para além dos seus activos físicos”. Ou seja, a diferença entre a posição que a empresa tem no mercado e a que teria caso não possuísse marca. Parece-nos que este conceito pode ser boa uma ferramenta para atribuir o valor que a marca deverá ter enquanto activo intangível.

De acordo com Serra e Gonzalez (1998), existem inúmeras vantagens que decorrem do valor de uma marca forte. Observemos algumas:

- Confere maior diferenciação e personalização aos seus produtos, provocando maior adesão dos consumidores e por períodos mais longos;
- Consequentemente reduz os custos de marketing da empresa, uma vez que, reduz a necessidade permanente de reconquista de clientes. É unânime a diferença de custo entre a manutenção de clientes e a conquista de novos;
- Maior facilidade de aceder ao mercado, uma marca forte aumenta o poder negocial junto dos outros agentes económicos, fornecedores, distribuição, etc;

- Maior facilidade no recrutamento de colaboradores, os melhores preferem trabalhar em empresas com marcas fortes;
- Constante esforço de inovação que permite a fixação do preço no mercado com consequente aumento de margens;
- Funciona como barreira à entrada de novos *players*, uma vez que a sua entrada implicaria investimentos elevados para competir com as marcas fortes já instaladas.

#### **4.9.2 A marca no sistema de *franchising***

Para melhor entendermos as vantagens da marca no conceito do *franchising*, importa definir dois conceitos importantes que funcionam como os indicadores normalmente utilizados na avaliação do potencial da marca, a notoriedade e qualidade percebida.

O conceito de notoriedade mede o nível de conhecimento da marca pelos consumidores. Existem ainda um conjunto de conceitos relacionados, com sejam, notoriedade espontânea, notoriedade assistida, *top-of-mind*, todos importantes para avaliar o (re)conhecimento que os consumidores têm da marca.

A qualidade percebida traduz a qualidade que o consumidor percebe da marca para além da que resulta das características físicas do produto ou serviço. Embora nem sempre seja clara a fronteira entre a qualidade técnica e percebida, é um indicador importante para a gestão eficaz do valor da marca.

Estes conceitos visam demonstrar de forma simples, a importância dos aspectos relacionados com a marca e a forma de os avaliar. Esta análise justifica-se pelo facto de a marca funcionar como um dos factores a considerar no modelo que actua em rede, na medida em que se apresenta como uma das suas mais-valias.

Associado ao contrato de *franchising* está o direito de uso da marca pelo franchisado. Consequentemente, vai usufruir de uma reputação resultante de uma marca já conhecida, algo que não acontece no início de um lançamento próprio. Deste facto resultam diversas vantagens, como sejam:

- Maior potencial de vendas, em virtude da marca ser conhecida junto dos clientes e consumidores, permitindo a conquista de novos mais rapidamente. Esta vantagem é mais vincada na fase inicial do negócio;
- Reduz ou anula o investimento no lançamento da marca, uma vez que já existe;
- A existência da taxa de publicidade e a constituição do fundo de marketing permite a recolha de verbas que possibilitam também o investimento na marca;

- Maior credibilidade, uma marca já existente que goze de notoriedade e qualidade percebida junto dos consumidores concede credibilidade no arranque do negócio, comparativamente a uma marca criada de raiz;
- Facilidade no acesso ao financiamento, a credibilidade associada à marca “certifica” também a empresa/franchisado, facilitando o acesso ao financiamento do negócio;
- Acesso ao crédito de fornecedores, da mesma forma que o financiamento, também a credibilidade facilita a obtenção de crédito dos fornecedores;
- Facilita o acesso aos melhores espaços, factor decisivo, por exemplo, na entrada para os centros comerciais, que apenas permitem marcas fortes ou líderes;

No entanto, existem aspectos relacionados com a gestão da marca numa rede que são críticos e podem gerar danos consideráveis. Vejamos alguns seguidamente.

- Efeito contaminação, a marca ao ser utilizada por um conjunto de entidades diferentes corre o risco se uma delas a “tratar” mal prejudicar todos os outros franchisados;
- Se o franchisador entender que a gestão da marca deve ser um exercício participado por todos os franchisados pode, por vezes, ser difícil obter consensos na sua gestão;
- Associado ao *franchising* estão normalmente marcas com visibilidade internacional. Pode existir a necessidade de efectuar determinado ajustamento para contemplar realidades locais específicas, que conseqüentemente desvirtuam a marca.

Podemos concluir, que a marca e a gestão de todos os factores com ela relacionados assumem-se como relevantes em qualquer negócio, particularmente, na gestão de um negócio em rede.

## **5. Estudo de caso**

Após a análise da parte teórica, verificamos que o *franchising* é um sistema que tem na sua génese um conjunto de características que poderá transformá-lo num modelo ideal para as PME que procuram uma rápida, eficaz, e mais económica expansão dos seus negócios.

Analisando a performance obtida por este sistema e comparando-o com o comportamento da generalidade das PME em Portugal, pretendemos concluir que este possa servir de modelo de negócio para as PME na sua política de expansão.

E qual a razão de utilizarmos os dados das PME para aferir o comportamento daquele modelo? Porque nos parece ser o tipo de empresas que melhor comparabilidade dá, por duas razões. Por um lado, esta categoria de empresas representa a esmagadora maioria do tecido empresarial português, conforme exposto no capítulo II, e porque representa a tipologia de sociedades maioritariamente usadas naquele sistema.

Para alcançar tal desiderato este capítulo terá a seguinte estrutura: observação das taxas de crescimento do volume de negócios (vendas de produtos/mercadorias e prestação de serviços), número de unidades existentes e emprego gerado no modelo de *franchising* de empresas que actuam em Portugal e comparação com idênticos parâmetros obtidos pela totalidade das PME.

### **5.1 Metodologia**

#### **5.1.1 Fontes de informação relevantes**

Apesar da existência de diversas associações empresariais ligadas ao sector das PME em Portugal, estas apresentam alguma escassez ou, dados pouco actualizados sobre esta classe de sociedades, pelo que o processo de recolha mostrou-se algo difícil. A solução passou pelo recurso às instituições que fornecem dados sobre a generalidade das sociedades, designadamente, Instituto Nacional de Estatística (INE).

Quanto aos elementos sobre *franchising*, a obtenção de dados foi possível graças à principal instituição a actuar nesta área, o Instituto de Informação em Franchising (IIF).

#### **5.1.2 Universo e amostra**

O universo desta pesquisa é formado pelas empresas classificadas como PME de acordo com a legislação vigente em Portugal e por todas as empresas franchisadoras que operam no território nacional, independentemente da sua origem.

A amostra desta pesquisa é composta, pelo conjunto das empresas consideradas PME que constam estatisticamente da base de dados do INE, por todas as empresas que exercem a sua actividade em regime de *franchising* e que integram os registos do IIF.

## 5.2 Análise do crescimento das PME em Portugal

Neste capítulo vamos analisar o volume de negócios, o número de sociedades existentes, o emprego gerado pelas entidades consideradas PME no período de 2005 a 2009 e utiliza preços constantes.

### 5.2.1 Análise do volume de negócios

De seguida analisaremos o volume de negócios que as PME obtiveram no período referido, com suporte ao próximo Quadro 5.1.

Quadro 5.1 Volume de negócios do total PME em Portugal

| Período | Classe PME   | Valor (milhões €) | % Crescimento | % Crescimento acumulado |
|---------|--------------|-------------------|---------------|-------------------------|
| 2005    | <b>Total</b> | <b>181.826</b>    | -             | -                       |
|         | Média        | 64.256            | -             | -                       |
|         | Pequena      | 66.525            | -             | -                       |
|         | Micro        | 51.045            | -             | -                       |
| 2006    | <b>Total</b> | <b>189.379</b>    | <b>4,2%</b>   | <b>4,2%</b>             |
|         | Média        | 68.412            | 6,5%          | 6,5%                    |
|         | Pequena      | 69.406            | 4,3%          | 4,3%                    |
|         | Micro        | 51.561            | 1,0%          | 1,0%                    |
| 2007    | <b>Total</b> | <b>198.333</b>    | <b>4,7%</b>   | <b>9,1%</b>             |
|         | Média        | 72.141            | 5,4%          | 12,3%                   |
|         | Pequena      | 73.110            | 5,3%          | 9,9%                    |
|         | Micro        | 53.083            | 3,0%          | 4,0%                    |
| 2008    | <b>Total</b> | <b>201.765</b>    | <b>1,7%</b>   | <b>11,0%</b>            |
|         | Média        | 75.453            | 4,6%          | 17,4%                   |
|         | Pequena      | 73.453            | 0,5%          | 10,4%                   |
|         | Micro        | 52.859            | -0,4%         | 3,6%                    |
| 2009    | <b>Total</b> | <b>187.493</b>    | <b>-7,1%</b>  | <b>3,1%</b>             |
|         | Média        | 70.119            | -7,1%         | 9,1%                    |
|         | Pequena      | 67.183            | -8,5%         | 1,0%                    |
|         | Micro        | 50.192            | -5,0%         | -1,7%                   |

Fonte: INE (2011). Adaptado.

No período em análise verificamos dois comportamentos distintos. Os anos de 2006 e 2007 com crescimentos consideráveis, 4,2% e 4,7%, respectivamente. Dentro desta classe de empresas a destacar a melhor performance obtida pelas empresas de maior dimensão, as pequenas e médias empresas a crescerem em 2006, 4,3% e 6,5%, em oposição ao comportamento das micro que apenas cresceram 1,0%.

O Ano de 2007 acompanhou esta tendência, com as pequenas e médias a evoluírem favoravelmente em 5,3% e 5,4% e as microempresas também melhoraram, encerrando o ano com um aumento no seu volume de negócios de 3,0%.

Na segunda parte, os dados mostram um ténue crescimento verificado no ano de 2008 (1,7%) conseguido essencialmente à custa das médias empresas, que aumentaram o seu volume de negócios em 4,6%, antítese do verificado com as restantes categorias que praticamente estagnaram, pequenas 0,5% e micro -0,4%. Este comportamento reflecte certamente a crise internacional que originou forte impacto na economia portuguesa.

O último ano vem confirmar o débil crescimento verificado no ano anterior, apresentando um decréscimo acentuado no volume de negócios, -7,1% para o total das PME, sendo o mesmo transversal a todas as classes, médias -7,1%, pequenas -8,5% e micros -5,0%.

De referir ainda que no volume de negócios apresentado nos cinco anos, o peso de cada classe mantêm-se praticamente inalterável, representando as médias empresas 37% do total, as pequenas 36% e as micro 27%.

### **5.2.2 Análise da quantidade de PME existentes**

Após análise do volume de negócios, vejamos a evolução ao nível da quantidade de PME existentes em Portugal com a respectiva divisão por classe.

Como se observa no Quadro 5.2, nas PME a quantidade de empresas existentes é inversamente proporcional à sua dimensão, isto é, as micro representam cerca de 86% do total, enquanto as médias apenas 2%.

Quanto à sua evolução, 2006 foi o único ano em que verificou um aumento visível do número de empresas, mais 10.868 (3,2%) à custa da existência de 9.576 novas microempresas (3,3%).

No ano seguinte ocorreu um ligeiro decréscimo, 2.963 (0,8%), provocado essencialmente pelas sociedades de menor dimensão que reduziram o seu número em 3.364 (1,1%). As restantes categorias conseguiram pequenos aumentos.

O exercício de 2008 inverte a tendência com um ligeiro crescimento, foram adicionadas 2.156 empresas correspondentes 0,6%. O crescimento apenas se verificou ao nível das médias e micro empresas, 1,2% e 0,8%, respectivamente. As pequenas empresas apresentaram uma diminuição de 0,5%.

Quadro 5.2 Evolução da quantidade de PME em Portugal

| Período | Classe PME   | Nº Sociedades  | % Crescimento | % Crescimento acumulado |
|---------|--------------|----------------|---------------|-------------------------|
| 2005    | <b>Total</b> | <b>339.694</b> | -             | -                       |
|         | Média        | 6.292          | -             | -                       |
|         | Pequena      | 41.662         | -             | -                       |
|         | Micro        | 291.740        | -             | -                       |
| 2006    | <b>Total</b> | <b>350.563</b> | <b>3,2%</b>   | <b>3,2%</b>             |
|         | Média        | 6.366          | 1,2%          | 1,2%                    |
|         | Pequena      | 42.881         | 2,9%          | 2,9%                    |
|         | Micro        | 301.316        | 3,3%          | 3,3%                    |
| 2007    | <b>Total</b> | <b>347.600</b> | <b>-0,8%</b>  | <b>2,3%</b>             |
|         | Média        | 6.493          | 2,0%          | 3,2%                    |
|         | Pequena      | 43.155         | 0,6%          | 3,6%                    |
|         | Micro        | 297.952        | -1,1%         | 2,1%                    |
| 2008    | <b>Total</b> | <b>349.756</b> | <b>0,6%</b>   | <b>3,0%</b>             |
|         | Média        | 6.568          | 1,2%          | 4,4%                    |
|         | Pequena      | 42.960         | -0,5%         | 3,1%                    |
|         | Micro        | 300.228        | 0,8%          | 2,9%                    |
| 2009    | <b>Total</b> | <b>348.552</b> | <b>-0,3%</b>  | <b>2,6%</b>             |
|         | Média        | 6.246          | -4,9%         | -0,7%                   |
|         | Pequena      | 40.885         | -4,8%         | -1,9%                   |
|         | Micro        | 301.421        | 0,4%          | 3,3%                    |

Fonte: INE (2011). Adaptado.

O derradeiro ano apresentou uma quebra de 0,3% no total das PME, transversal às médias (4,9%) e pequenas empresas (4,8%), com honrosa exceção para as micro, que conseguiram um crescimento, ainda que ligeiro, de 0,4%.

Apesar das oscilações referidas no parágrafo anterior, a relação existente entre as diversas classes manteve-se ao longo dos períodos, com as médias empresas a representarem 2% do total, as pequenas 12% e a mais pequena da classe com 86%.

### 5.2.3 Análise do emprego gerado pelas PME

O emprego gerado representa mais um importante indicador que nos propomos analisar neste estudo. O quadro subsequente expõe o número de postos de trabalho criados pelo total das PME em cada um dos anos e por tipo de classe.

Este indicador, pela dependência que tem relativamente à quantidade de empresas existentes, assumiu um comportamento idêntico ao anterior.

Quadro 5.3 Emprego gerado pelas PME em Portugal

| Período | Classe PME   | Quantidade       | % Crescimento | % Crescimento acumulado |
|---------|--------------|------------------|---------------|-------------------------|
| 2005    | <b>Total</b> | <b>2.123.048</b> | -             | -                       |
|         | Média        | 558.154          | -             | -                       |
|         | Pequena      | 764.215          | -             | -                       |
|         | Micro        | 800.679          | -             | -                       |
| 2006    | <b>Total</b> | <b>2.165.487</b> | <b>2,0%</b>   | <b>2,0%</b>             |
|         | Média        | 567.708          | 1,7%          | 1,7%                    |
|         | Pequena      | 785.079          | 2,7%          | 2,7%                    |
|         | Micro        | 812.700          | 1,5%          | 1,5%                    |
| 2007    | <b>Total</b> | <b>2.173.409</b> | <b>0,4%</b>   | <b>2,4%</b>             |
|         | Média        | 578.140          | 1,8%          | 3,6%                    |
|         | Pequena      | 788.666          | 0,5%          | 3,2%                    |
|         | Micro        | 806.603          | -0,8%         | 0,7%                    |
| 2008    | <b>Total</b> | <b>2.178.493</b> | <b>0,2%</b>   | <b>2,6%</b>             |
|         | Média        | 583.904          | 1,0%          | 4,6%                    |
|         | Pequena      | 785.638          | -0,4%         | 2,8%                    |
|         | Micro        | 808.951          | 0,3%          | 1,0%                    |
| 2009    | <b>Total</b> | <b>2.092.271</b> | <b>-4,0%</b>  | <b>-1,4%</b>            |
|         | Média        | 551.901          | -5,5%         | -1,1%                   |
|         | Pequena      | 747.047          | -4,9%         | -2,2%                   |
|         | Micro        | 793.323          | -1,9%         | -0,9%                   |

Fonte: INE (2011). Adaptado.

No ano de 2006 ocorreu um aumento dos postos de trabalho, 42.439 (2,0%) no total, para o qual contribuíram todo o tipo de empresas, médias 9.554 (1,7%), pequenas 20.864 (2,7%) e as micro 12.021 (1,5%).

O ano subsequente praticamente estagnou, observamos um ténue crescimento do emprego, apenas 0,4%, comportamento comum às pequenas e médias empresas, designadamente, as últimas que evoluíram favoravelmente com 10.432 empregos (1,8%). As microempresas destruíram emprego, 6.097 (-0,8%).

Em 2008 a tendência manteve-se com ligeiro incremento (0,2%), ao qual ajudaram novamente as médias empresas, mais 5.764 (1,0%). Contrariamente, as pequenas empresas destruíram cerca de 3.028 postos de trabalho (-0,4%).

O ano posterior pautou-se por um generalizado decréscimo do emprego em todas as classes de PME e conseqüentemente no total. O emprego nas microempresas caiu 1,9% (15.628 empregos), as pequenas reduziram 4,9% (38.591 empregos) e as médias 5,5% (32.003 empregos), para uma quebra total de 4%, correspondente a menos 86.222 postos de trabalho.

O número de postos de trabalho que cada classe gerou face ao total das PME, manteve-se praticamente inalterado ao longo dos anos, representando em 2009 as seguintes percentagens: médias empresas 26%, pequenas 36% e micro 38%.

#### 5.2.4 Análise de alguns indicadores das PME

Depois de analisado o volume de negócios, o número de sociedades e o emprego gerado, parece-nos adequado perceber qual a dimensão média das PME, em particular cada uma das suas classes. O Quadro 5.4 expõe o volume de negócios médio e número médio de trabalhadores por empresa.

Quadro 5.4 Indicadores das PME em Portugal

| Período | Classe PME   | V.Negócios médio<br>(000 euros) | % Variação     | Nº médio trabalhadores | % Variação   |
|---------|--------------|---------------------------------|----------------|------------------------|--------------|
| 2005    | <b>Total</b> | <b>535,3</b>                    | -              | <b>6,2</b>             | -            |
|         | Média        | 10.212,3                        | -              | 88,7                   | -            |
|         | Pequena      | 1.596,8                         | -              | 18,3                   | -            |
|         | Micro        | 175,0                           | -              | 2,7                    | -            |
| 2006    | <b>Total</b> | <b>540,2</b>                    | <b>0,9%</b> ↑  | <b>6,2</b>             | <b>-1,2%</b> |
|         | Média        | 10.746,5                        | 5,2% ↑         | 89,2                   | 0,5%         |
|         | Pequena      | 1.618,6                         | 1,4% ↑         | 18,3                   | -0,2%        |
|         | Micro        | 171,1                           | -2,2% ↓        | 2,7                    | -1,7%        |
| 2007    | <b>Total</b> | <b>570,6</b>                    | <b>5,6%</b> ↑  | <b>6,3</b>             | <b>1,2%</b>  |
|         | Média        | 11.110,5                        | 3,4% ↑         | 89,0                   | -0,2%        |
|         | Pequena      | 1.694,1                         | 4,7% ↑         | 18,3                   | -0,2%        |
|         | Micro        | 178,2                           | 4,1% ↑         | 2,7                    | 0,4%         |
| 2008    | <b>Total</b> | <b>576,9</b>                    | <b>1,1%</b> ↑  | <b>6,2</b>             | <b>-0,4%</b> |
|         | Média        | 11.488,0                        | 3,4% ↑         | 88,9                   | -0,2%        |
|         | Pequena      | 1.709,8                         | 0,9% ↑         | 18,3                   | 0,1%         |
|         | Micro        | 176,1                           | -1,2% ↓        | 2,7                    | -0,5%        |
| 2009    | <b>Total</b> | <b>537,9</b>                    | <b>-6,8%</b> ↓ | <b>6,0</b>             | <b>-3,6%</b> |
|         | Média        | 11.226,2                        | -2,3% ↓        | 88,4                   | -0,6%        |
|         | Pequena      | 1.643,2                         | -3,9% ↓        | 18,3                   | -0,1%        |
|         | Micro        | 166,5                           | -5,4% ↓        | 2,6                    | -2,3%        |

Fonte: INE (2011). Adaptado.

Quanto ao volume de negócios médio por empresa, 2006 apresenta um aumento ligeiro, 0,9%, resultante essencialmente de dois efeitos contrários, um crescimento de 5,2% verificado nas médias empresas e um decréscimo de 2,2% nas micro.

O período seguinte representa um bom incremento neste indicador, 5,6%, correspondente a uma facturação média de 570,6 mil euros, decomposto por classe da

seguinte forma: médias 3,4% (11.110,5 m.euros), pequenas 4,7% (1.694,1 m.euros) e micros 4,1% (178,2 m.euros).

Em 2008 inicia-se a desaceleração deste indicador, reflectindo o verificado aquando da análise dos valores absolutos, com aumento de 1,1% no volume de negócio médio total, precipitando-se numa quebra de 6,8% em 2009, com a maior quebra nas microempresas, 5,4%.

Quanto ao outro indicador (nº médio trabalhadores) a variação é pouco significativa, oscilando entre uma diminuição da média de trabalhadores verificada em 2009 (3,6%) a que corresponde 6,0 trabalhadores e o aumento de verificado em 2007 (1,2%), que representa 6.3 trabalhadores.

De realçar ainda a enorme amplitude existente no volume de negócio por classes, que no seu conjunto perfazem uma média ligeiramente acima dos quinhentos mil euros. Por exemplo, em 2009 as médias empresas obtêm um volume de negócios da ordem dos onze milhões e duzentos, as pequenas, um milhão e seiscentos mil e as microempresas contabilizam apenas cento e sessenta e seis mil euros.

Na média de trabalhadores, a disparidade é igualmente elevada. As empresas médias empregam aproximadamente 88 trabalhadores, as pequenas cerca de 18 trabalhadores, enquanto as microempresas não chegam aos 3 trabalhadores. A consolidação destes dados atribui uma média às PME de 6 trabalhadores.

### **5.3 Análise do crescimento do *franchising* em Portugal**

Este ponto centra-se na análise da evolução ocorrida com as empresas que operam em regime de *franchising* em Portugal, independentemente da sua origem. Esta análise vai contemplar três perspectivas: volume de negócios, número de empresas franchisadoras, número de unidades existentes e emprego gerado. O estudo vai observar os anos de 2005 a 2010 e utiliza preços constantes.

#### **5.3.1 Análise do volume de negócios**

Em seguida apresentamos os dados do volume de negócios nos últimos seis anos efectuado pelas empresas neste sistema.

Na amostra em análise devemos realçar o excelente comportamento que este modelo obteve no ano de 2006, com um crescimento do negócio de 21,9%, passando de 3.371 em 2005 para 4.110 milhões de euros. O exercício seguinte, embora inferior, apresentou igualmente um bom crescimento, registando um volume de negócios de 4.769 milhões euros, cresceu 16%.

Quadro 5.5 Volume de negócios de empresas em sistema de *franchising*

| Período | Valor (milhões €) | % Crescimento | % Crescimento acumulado |
|---------|-------------------|---------------|-------------------------|
| 2005    | 3.371             | -             | -                       |
| 2006    | 4.110             | 21,9%         | 22%                     |
| 2007    | 4.769             | 16,0%         | 41%                     |
| 2008    | 5.029             | 5,5%          | 49%                     |
| 2009    | 5.044             | 0,3%          | 50%                     |
| 2010    | 5.472             | 8,5%          | 62%                     |

**Fonte:** IIF – Instituto de Informação em Franchising (2011). Adaptado.

Nos últimos três anos o ritmo de crescimento reduziu-se substancialmente, consequência óbvia da crise internacional com influência na economia nacional. O início da crise em 2007 começa a ter impacto interno em 2008, levando a um crescimento dos negócios do *franchising* de apenas 5,5%, para um volume de 5.029 milhões de euros.

A crise atinge Portugal no seu auge em finais de 2008, provocando forte impacto no exercício de 2009. No entanto, e ao invés do que aconteceu à economia em geral que apresentou forte desaceleração, este modelo de negócio ainda mostrou, embora ténue, um crescimento de 0,3%, correspondente a um volume de negócios de 5.044 milhões de euros.

Por último, o findo ano de 2010 voltou a apresentar um excelente crescimento, tendo em conta a fase difícil em que a economia internacional, a portuguesa em particular, ainda se encontra. O volume de negócios apresentado contabilizou 5.472 milhões de euros, traduzindo um crescimento de 8,5% face ao ano anterior.

Merece igualmente referência o crescimento acumulado apresentado por este sistema. Com base no volume de negócios do ano de 2005, verificou-se em cinco anos (até 2010), um crescimento de 62%, ou seja, passou de 3.371 para 5.472 milhões de euros.

Por último referir que este conceito com um volume de negócios de 5.472 milhões de euros gerados no último ano representou 3.1% do Produto Interno Bruto português.

### 5.3.2 Análise do número de empresas franchisadoras

Este ponto tem por finalidade analisar o número de franchisadores a operar no território nacional e que compreende a totalidade das marcas que detêm. Referir que o Quadro 5.6

reflecte a quantidade de entidades a operar em cada período, traduzindo o efeito líquido das novas entradas e abandonos.

Este indicador tem, naturalmente, algumas semelhanças no comportamento com o analisado anteriormente, uma vez que estão directamente relacionados.

Quadro 5.6 Evolução do nº de franchisadores

| Período | Total marcas | % Crescimento total | % Crescimento acumulado |
|---------|--------------|---------------------|-------------------------|
| 2005    | 429          | -                   | -                       |
| 2006    | 481          | 12,1%               | 12%                     |
| 2007    | 501          | 4,2%                | 17%                     |
| 2008    | 521          | 4,0%                | 21%                     |
| 2009    | 524          | 0,6%                | 22%                     |
| 2010    | 570          | 8,8%                | 33%                     |

**Fonte:** IIF – Instituto de Informação em Franchising (2011). Adaptado.

Assim os anos de 2006 e 2007 representaram forte dinâmica no crescimento do número de franchisadores. O primeiro com 481, a que corresponde um aumento de 52 franchisadores, mais 12%, enquanto no segundo ano o incremento foi inferior, 4,2%, reflectindo 20 novas marcas.

O ano de 2008, apesar das circunstâncias já apontadas, ainda apresentou uma boa performance com o incremento de 20 franchisadores, espelhando um crescimento de 4%. No ano seguinte ocorreu praticamente uma estagnação, aumento de 3 marcas, 0,6%.

O ano de 2010 voltou a ser um excelente ano, permitindo o aumento de 46 franchisadores, cerca de 8,8%, transformando-o no segundo melhor da amostra em análise.

Em termos acumulados, mais uma vez, verificamos a notável performance verificada por este formato de negócio, apresentando uma taxa de crescimento de 33% em cinco anos, passando de 429 para 570 marcas a operarem em Portugal.

O Quadro 5.7 apresenta a quantidade de marcas nacionais que estão incluídas no total existente no mercado português.

Quadro 5.7 Evolução das marcas nacionais

| Período | Total marcas | Marcas nacionais | % Marcas nacionais |
|---------|--------------|------------------|--------------------|
| 2005    | 429          | 194              | 45%                |
| 2006    | 481          | 246              | 51%                |
| 2007    | 501          | 256              | 51%                |
| 2008    | 521          | 279              | 54%                |
| 2009    | 524          | 288              | 55%                |
| 2010    | 570          | 338              | 59%                |

**Fonte:** IIF – Instituto de Informação em Franchising (2011). Adaptado.

Segundo o IFF, em 1996 apenas 22% das marcas eram portuguesas, em 2010 já estão em maioria, inclusive, existem sectores de actividade que são maioritariamente liderados por marcas nacionais, por exemplo, gestão de condomínios, arranjos de roupa, consultoria financeira e seguros.

### 5.3.3 Análise do número de unidades em *franchising*

Uma das particularidades do mercado de *franchising* é o seu funcionamento em rede. Consequentemente, associadas às mais de cinco centenas de entidades franchisadoras, na sua maioria PME, estão milhares de micro e pequenos empresários denominados franchisados que operam as unidades ou lojas.

O quadro seguinte expõe o número de unidades existentes em cada período. Referir que estes dados não contemplam as unidades que possam eventualmente ficar no mercado após o abandono de um determinado franchisador, nestes casos porque deixam de pertencer a uma rede são subtraídas todas as suas unidades.

Os valores que se seguem representam o número de unidades existentes no mercado em cada período calculado pela diferença entre as novas aberturas e os encerramentos.

Quadro 5.8 N<sup>o</sup> de unidades em sistema de *franchising*

| Período | Quantidade | % Crescimento | % Crescimento acumulado |
|---------|------------|---------------|-------------------------|
| 2005    | 9.830      | -             | -                       |
| 2006    | 10.664     | 8,5%          | 8%                      |
| 2007    | 11.271     | 5,7%          | 15%                     |
| 2008    | 11.305     | 0,3%          | 15%                     |
| 2009    | 11.471     | 1,5%          | 17%                     |
| 2010    | 12.016     | 4,8%          | 22%                     |

**Fonte:** IIF – Instituto de Informação em Franchising (2011). Adaptado.

Este é um dos indicadores mais importantes para avaliar a performance deste sistema, na medida em que a abertura de novas unidades representa a vitalidade e a capacidade de expansão de determinada marca. Nenhuma marca se consegue manter no mercado por muito tempo e expandir-se se não tiver qualidade.

Do período em análise, o biénio 2006/2007 afigura-se como os anos de maior crescimento da amostra observada. Enquanto no ano de 2006 o parque de unidades cresceu 824 (8,5%), o ano seguinte aumentou 607 unidades (5,7%).

Tal como o restante tecido empresarial português, o *franchising* também não ficou imune à crise e o ano de 2008 evidencia isso mesmo, apenas somou 34 unidades (0,3%). O ano subsequente já demonstrou uma retoma do crescimento com um acréscimo de 166 novas unidades, correspondente a 1,5%.

No exercício de 2010, apesar dos efeitos da crise ainda se fazerem sentir, voltou a consolidar a tendência de crescimento com a abertura de 545 unidades (4,8%), fechando esse ano um pouco acima das doze mil unidades.

Convém acrescentar que no período 2005-2010 o total de unidades aumentou 2.186, evidenciando um crescimento acumulado de 22%.

### 5.3.4 Análise do emprego gerado pelo *franchising*

O emprego gerado pelas unidades neste sistema é outro importante indicador da dinâmica e da importância deste para a economia portuguesa. No período objecto de estudo é comportamento transversal a todos os anos, a criação líquida de postos de trabalho. O Quadro 5.9 apresenta o emprego gerado pelas entidades que trabalham em sistema *franchising*.

Quadro 5.9 Emprego gerado pelo *franchising*

| Período | Quantidade | % Crescimento | % Crescimento acumulado |
|---------|------------|---------------|-------------------------|
| 2005    | 58.849     | -             | -                       |
| 2006    | 63.086     | 7,2%          | 7%                      |
| 2007    | 66.860     | 6,0%          | 14%                     |
| 2008    | 68.960     | 3,1%          | 17%                     |
| 2009    | 69.536     | 0,8%          | 18%                     |
| 2010    | 73.143     | 5,2%          | 24%                     |

Fonte: IIF – Instituto de Informação em Franchising (2011). Adaptado.

Nos três primeiros anos verificamos a criação considerável de emprego, apesar de alguma diminuição nas taxas de crescimento, temos: em 2006 foram gerados 4.237 (+7,2%), em 2007, 3.774 (+6,0%) e em 2008, 2.100 (+3,1%).

O ano de 2009, apesar dos factos conhecidos, ainda conseguiu criar emprego contrariamente ao verificado com a generalidade do tecido empresarial português. Foram gerados 576 empregos que reflectem um aumento de 0,8%.

O ano subsequente retoma novamente aos valores interessantes, produzindo 3.607 novos empregos (5,2%), contribuindo para fechar o ano com um total de 73.143.

O acumulado para o período em observação mostra uma criação líquida de 14.294 postos de trabalho, que representa um crescimento de 24% face ao ano base de 2005.

O próximo gráfico (Figura 5.1) mostra o peso que o emprego criado pelo sistema de *franchising* representa na totalidade do país. É interessante aferir que nos últimos quatro anos tem vindo a aumentar passando de 1,3% para 1,5% em 2010. Esta evolução espelha o facto de este sistema continuar a criar emprego, mesmo em fases em que a economia portuguesa desacelera.

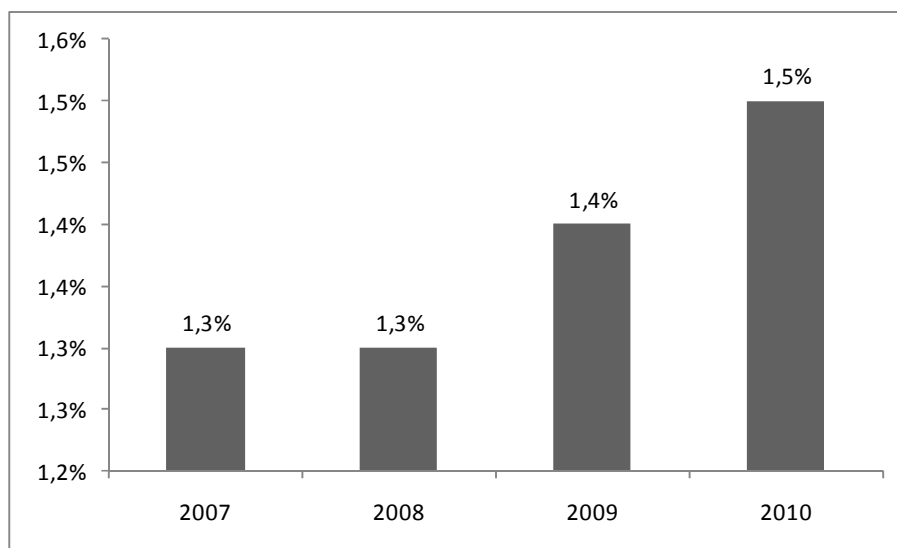


Figura 5.1 Peso no emprego em Portugal

Fonte: Elaboração própria (2011)

#### 5.4 Análise comparativa do *franchising* versus PME

Uma vez conhecidos e examinados os dados de cada um das vertentes, podemos efectuar a análise comparativa com vista a apurar os resultados finais que nos permitiram inferir sobre as conclusões do tema em estudo.

- Volume de negócios

Nesta vertente o Quadro 5.10 demonstra que os crescimentos obtidos pelo sistema de *franchising* superam em todos os períodos os conseguidos pela globalidade das PME.

Em 2006 a diferença favorável ao modelo em rede atinge o seu máximo com um diferencial de 17,8%, isto é, enquanto o *franchising* evoluiu 21,9%, o total das PME cresceram 4,2%.

No ano seguinte embora a distância tenha diminuído manteve o mesmo sentido. O *franchising* aumentou o volume de negócios em 16% contra 4,7% das PME, uma variação superior em 11,3%.

Em 2008 as taxas de crescimento são mais modestas, no entanto, o sistema em rede obteve um crescimento de 5,5% contra 1,7% das PME. Daqui podemos aferir uma diferença de 3,7%.

No último exercício comparado, o *franchising* obtém um incremento de 0,3% que compara com uma variação negativa das PME de 7,1%, conquistando desta forma um ganho de 7,4%.

Acresce dizer que quando calculamos o peso relativo que o modelo de franquias tem sobre o total das PME, verificamos um aumento constante ao longo dos anos, em 2005 representava 1,9%, em 2006 2,2%, em 2007 2,4%, em 2008 2,5% e em 2009 2,7%.

Quadro 5.10 Análise comparativa do VN do *franchising* versus PME

| Período | <i>Franchising</i>   |                  | Total PME            |                  | Variação<br>( <i>franchising</i> -<br>total PME) |
|---------|----------------------|------------------|----------------------|------------------|--|
|         | Valor<br>(milhões €) | %<br>Crescimento | Valor<br>(milhões €) | %<br>Crescimento |  |
| 2005    | 3.371                | -                | 181.826              | -                | -  |
| 2006    | 4.110                | 21,9%            | 189.379              | 4,2%             | <b>17,8%</b>                                     |
| 2007    | 4.769                | 16,0%            | 198.333              | 4,7%             | <b>11,3%</b>                                     |
| 2008    | 5.029                | 5,5%             | 201.765              | 1,7%             | <b>3,7%</b>                                      |
| 2009    | 5.044                | 0,3%             | 187.493              | -7,1%            | <b>7,4%</b>                                      |

Fonte: INE (2011). Adaptado.

- Número de unidades existentes

Quanto ao comparativo sobre o número de unidades, em 2006 o *franchising* aumentou 8,5% versus 3,2% do total das PME, resultando numa diferença de 5,3%. Tendência

idêntica à verificada no ano subsequente, com as franquias a crescer 5,7% contra um decréscimo de 0,8% das PME, redundando num *gap* de 6,5%.

O ano de 2008 representa a exceção, pois evidencia o *franchising* a crescer apenas 0,3% enquanto o conjunto das PME conseguiu 0,6%, ficando aquém em 0,3%. O Ano posterior veio inverter a situação, isto é, o sistema que actua em rede cresceu 1,5% para um decréscimo obtido pelas PME de 0,3%, distanciando-se entre si 1,8%.

Quanto à representatividade que o *franchising* consegue no total das PME, temos: em 2005 2,9%, 2006 3,0%, em 2007 3,2%, em 2008 3,2% e no último ano 3,3%.

Quadro 5.11 Análise comparativa do nº unidades de *franchising* vs nº sociedades PME

| Período | <i>Franchising</i> |                  | Total PME           |                  | Variação<br>( <i>franchising</i> -<br>total PME) |
|---------|--------------------|------------------|---------------------|------------------|--|
|         | Nº unidades        | %<br>Crescimento | Nº de<br>sociedades | %<br>Crescimento |  |
| 2005    | 9.830              | -                | 339.694             | -                | -  |
| 2006    | 10.664             | 8,5%             | 350.563             | 3,2%             | <b>5,3%</b>                                      |
| 2007    | 11.271             | 5,7%             | 347.600             | -0,8%            | <b>6,5%</b>                                      |
| 2008    | 11.305             | 0,3%             | 349.756             | 0,6%             | <b>-0,3%</b>                                     |
| 2009    | 11.471             | 1,5%             | 348.552             | -0,3%            | <b>1,8%</b>                                      |

Fonte: INE (2011). Adaptado.

- Emprego gerado

O Quadro 5.12 apresenta-nos a análise comparativa do crescimento ao nível do emprego gerado. Podemos verificar que o *franchising* sai vencedor em todos os períodos.

Em 2006 face ao ano anterior criou mais 7,2% de empregos contra 2,0% das PME, ou seja, uma diferença de 5,2%. No ano seguinte a distância ainda é maior, 5,6%, que resulta de um incremento do modelo em rede de 6,0% contra 0,4% das restantes.

No exercício de 2008 as franquias obtêm uma subida de 3,1% em oposição às PME que apenas cresceram 0,2%, resultando numa diferença de 2,9%.

No ano mais recente o sistema franqueador criou mais 0,8% postos de trabalho quando a totalidade das pequenas e médias empresas perderam 4,0%, originando um diferencial de 4,8%.

Quando determinamos o peso que o emprego criado pelo *franchising* tem no total das sociedades, verificamos o seu crescimento ao longo do período em análise. No primeiro ano pesava 2,8%, no segundo 2,9%, no terceiro 3,1%, no quarto 3,2% e no quinto 3,3%.

Quadro 5.12 Análise comparativa do emprego no *franchising versus* PME

| Período | <i>Franchising</i> |                  | Total PME  |                  | Variação<br>( <i>franchising</i> -<br>total PME) |
|---------|--------------------|------------------|------------|------------------|--|
|         | Quantidade         | %<br>Crescimento | Quantidade | %<br>Crescimento |  |
| 2005    | 58.849             | -                | 2.123.048  | -                | -  |
| 2006    | 63.086             | 7,2%             | 2.165.487  | 2,0%             | <b>5,2%</b>                                      |
| 2007    | 66.860             | 6,0%             | 2.173.409  | 0,4%             | <b>5,6%</b>                                      |
| 2008    | 68.960             | 3,1%             | 2.178.493  | 0,2%             | <b>2,9%</b>                                      |
| 2009    | 69.536             | 0,8%             | 2.092.271  | -4,0%            | <b>4,8%</b>                                      |

Fonte: INE (2011). Adaptado.

- Crescimento acumulado

Importa por fim analisar o gráfico seguinte (Figura 5.2) que demonstra os crescimentos acumulados conseguidos pelo modelo em análise e respectivo comparativo com as PME, na vertente dos três indicadores anteriormente analisados.

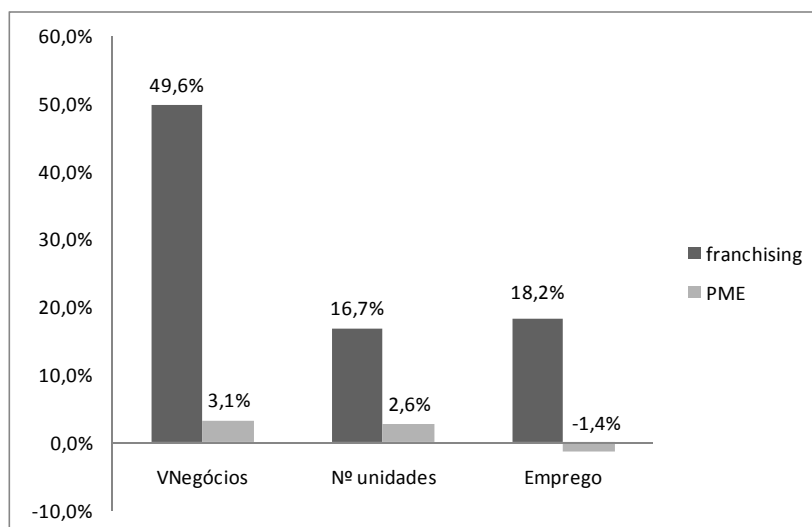


Figura 5.2 Crescimento acumulado 2005-2009

Fonte: Elaboração própria (2011)

É realmente esmagadora a performance obtida pelo *franchising* quando comparado com os valores obtidos pelas PME. O sistema de franquias consegue em cinco anos obter um crescimento acumulado de 49,6% no volume de negócios, enquanto o total das sociedades somente cresce 3,1%.

O número de unidades abertas aumentou 16,7% comparativamente à quantidade de PME criadas que acumulou 2,6% no período em análise.

Por último, durante os cinco anos em apreciação podemos constatar que as PME destruíram postos de trabalhos, 1,4%, resultado totalmente oposto conseguiu o *franchising* com um incremento de 18,2%.

## 6. Conclusões

Neste último capítulo pretende-se resumir as conclusões desta investigação em função dos dados analisados e da informação obtida na revisão bibliográfica, tentando ir ao encontro dos objectivos definidos para este estudo, isto é, demonstrar que o *franchising* é um excelente modelo para o crescimento das PME em Portugal.

### 6.1 Principais conclusões

Na primeira parte da abordagem teórica deste estudo foi possível efectuar uma caracterização das PME em Portugal, analisando alguns indicadores que nos elucidaram quanto à sua dimensão média, ao volume de negócios, número de trabalhadores, entre outros. Uma análise sectorial e geográfica, bem como, o retrato financeiro com análise dos principais indicadores complementou esta parte.

Do exposto nesse capítulo podemos concluir sobre a liderança esmagadora que as pequenas e médias empresas têm no nosso tecido empresarial, designadamente, as microempresas. Verificamos ainda que esta classe de empresas factura um pouco acima de meio milhão de euros e emprega em média 6 trabalhadores.

A segunda parte do estudo teórico versou sobre a importância da estratégia nas suas diversas componentes. A necessidade de existir um período de reflexão, os factores críticos, os níveis de estratégia e as dificuldades na sua implementação foram alguns dos aspectos estudados. Terminamos este capítulo, como não podia deixar de ser, com uma abordagem sobre estratégia focada nas PME.

O referencial teórico terminou com a investigação dos vários aspectos relacionados com o *franchising*. Iniciamos com o tema do empreendedorismo, fundamental nos tempos actuais em qualquer negócio e certamente também no modelo que actua em rede.

A história do *franchising* precedeu o retrato deste em Portugal para concluirmos como é longa a sua vida e como tem sido francamente positiva a sua evolução no território nacional. Seguidamente compreendemos os aspectos técnicos inerentes a este sistema, desde as modalidades existentes até às questões específicas relacionadas com o contrato. A identificação das vantagens e desvantagens deste sistema, bem como, as suas valias quando comparado com opção do negócio independente encerram os aspectos mais importantes deste capítulo.

A análise dos dados sobre a evolução do *franchising* nos últimos seis anos, quanto ao volume de negócios, ao número de unidades existentes e ao emprego gerado, permitiu-nos concluir a excelente performance obtida no período em análise.

A observação dos mesmos indicadores para a globalidade das PME nos anos de 2005 a 2009 levou-nos à análise comparativa entre o modelo e o total das sociedades. Com este exercício comprovou-se o seguinte:

- O *franchising* obteve uma taxa de crescimento do seu volume de negócios muito acima da média das PME em todos os períodos;
- O *franchising* criou novas unidades a um ritmo superior ao aumento do número de PME em todos os anos, excepto em 2008;
- O *franchising* incrementou os postos de trabalho com taxas superiores às do total das PME em todos os períodos;
- Ao nível dos crescimentos acumulados verificados no período comparável de 2005 a 2009, o *franchising* conquistou um diferencial de taxa de crescimento de 46,5%, 14,1% e 19,6%, para o volume de negócio, número de unidades e emprego, respectivamente.

Em face do exposto é válido supor que este sistema se apresenta como um excelente modelo de crescimento e expansão para as pequenas e médias empresas em Portugal.

## **6.2 Limitações do estudo**

Em virtude do adiamento na entrega pelas empresas, da informação empresarial simplificada (IES) no ano de 2011 referente a 2010, cujo prazo normal é 15 Julho sendo este ano dilatado para 30 Setembro, impossibilitou o INE de ter disponível os dados daquele exercício. Este facto impediu de efectuar o estudo comparativo para aquele ano limitando-o ao período de 2005-2009.

## **6.3 Contribuição da investigação**

Este estudo contribuiu para um melhor conhecimento da realidade empresarial portuguesa, do peso que as pequenas e médias empresas têm neste, e consequentemente, do contributo que têm para o presente e futuro da economia nacional. Dentro desta realidade percebemos ainda como é reduzida a dimensão da maioria das sociedades que compõem esta classe.

Ao longo do trabalho podemos estudar os conceitos relacionados com a estratégia e sua importância, numa perspectiva aplicada às PME, óptica que nem sempre é muito explorada.

Esta investigação sintetizou ainda conhecimento sobre o sistema de *franchising* nos seus variados aspectos, que por se tratar de um modelo em franco crescimento e com enorme adesão, quer internacional quer nacionalmente, se reverte de especial interesse.

Por último, desejamos ter contribuído para apontar mais um interessante caminho às PME que procuram um crescimento sólido e sustentado.

#### **6.4 Sugestões para pesquisas futuras**

Tendo em conta as conclusões desta investigação, a relevância actual do tema e a espectável evolução futura, sugere-se a elaboração de estudo tendo por base uma análise comparativa do sistema de *franchising* com a generalidade das PME, na perspectiva dos resultados líquidos obtidos.

É sabido que no modelo em rede nem sempre as taxas de crescimento verificadas ao nível do volume de negócios e na abertura de novas unidades têm tradução nos resultados líquidos obtidos pelas respectivas empresas. As discrepâncias podem resultar de diversos factores que contribuem para a formação deste, tais como:

- O investimento associado a cada modelo de negócio. O *trade off* entre o efeito de escala no *franchising* e a ausência dos direitos de entrada no negócio independente;
- Na área dos proveitos, a previsível facturação superior conseguida pelo *franchising*, consequência da maior visibilidade da marca pode ser atenuada pela possibilidade que o negócio próprio tem de aproveitar outros negócios complementares;
- Quanto aos custos, é necessário avaliar as poupanças resultantes do efeito escala das compras no modelo que actua em rede, com os custos dos *fees* mensais, designadamente, *royalties*, taxas de publicidades e administrativas;
- A capacidade de gestão associada a cada modelo, ou seja, a ponderação entre a maior preparação dos gestores que operam em *franchising*, fruto da formação recebida do franchisador *versus* a reacção mais rápida do negócio independente consequência de operarem com estruturas mais “ligeiras”.

Em face do exposto parece-nos ser um tema interessante para investigação futura.

## Referências bibliográficas

- AMARAL, Isa – Glossário. Negócios & Franchising. Lisboa. Instituto de Informação em Franchising. ISSN 0874-4564. 74(2011). 6.
- BETHLEM, Agrícola de Souza – Estratégia Empresarial: Conceitos, processo e Administração Estratégica. São Paulo: Atlas, 1998. ISBN 85-224-1868-3.
- BESANKO, David, [et al.] – A Economia da Estratégia [em linha]. São Paulo. Artmed, SA. 2004. [Consult. 26 Dez. 2010]. Disponível na internet: <http://books.google.pt/books>. ISBN 0-471-21213-X.
- CARDOSO, Luís - Gestão Estratégica das Organizações: Como vencer os desafios do Sec.XXI. Lisboa: Verbo, 1999. ISBN 972-22-1680-5.
- CHERTO, Marcelo e RIZZO, Marcus – Franchising: Como Comprar a Sua Franquia Passo a Passo. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1991. ISBN 658.87080981.
- COSTA, Horácio e RIBEIRO, Pedro Correia – Criação & Gestão de Micro-Empresas & Pequenos Negócios. Lisboa: Lidel, 2007. ISBN 978-972-757-452-0.
- DECRETO-LEI nº 372/2007. D.R. I Série. 8080-8084.
- DÉTRIE, Jean–Pierre – Strategor: Política Global da Empresa. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2000. ISBN 972-20-1706-3.
- EUROPEAN COMMISSION – SMEs in Europe 2003. Observatory of European SMEs [Em Linha]. 7 (2003). [Consult. 23 Fev. 2011]. Disponível na internet: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/analysis/doc/smes\\_observatory\\_2003\\_report7\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/analysis/doc/smes_observatory_2003_report7_en.pdf).
- FERREIRA, Manuel Portugal, REIS, Nuno Rosa, SERRA, Fernando Ribeiro – Marketing para Empreendedores e Pequenas Empresas. Lisboa: Lidel, 2009. ISBN 978-972-757-589-3.
- FREIRE, Adriano – Estratégia: Sucesso em Portugal. Lisboa: Verbo, 2001. ISBN 972-22-1829-8.
- IDEIAS & NEGÓCIOS – Manual de Franchising. Lisboa: Bertrand Editora, 2001. ISBN 972-25-1184-X.

- IAPMEI/Direcção de Planeamento e Estudos – Sobre as PME em Portugal [em linha]. 2008. [Consult. 23 Fev. 2011]. Disponível na internet: [http://www.iapmei.pt/resources/download/sobre\\_pme\\_2008.pdf](http://www.iapmei.pt/resources/download/sobre_pme_2008.pdf).
- INE – Micro, Pequenas e Médias Empresas em Portugal. Destaque – Informação à Comunicação Social [em linha]. 2010. [Consult. 14 Mar. 2011]. Disponível na internet: [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaquas&DESTAQUESdest\\_boui=84834900&DESTAQUEStema=55579&DESTAQUESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=84834900&DESTAQUEStema=55579&DESTAQUESmodo=2).
- INE – O Perfil Exportador das PME em Portugal 2007/2009. Destaque – Informação à Comunicação Social [em linha]. 2011. [Consult. 10 Ago. 2011]. Disponível na internet: [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaquas&&DESTAQUESdest\\_boui=107557341&DESTAQUEStema=55579&DESTAQUESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&&DESTAQUESdest_boui=107557341&DESTAQUEStema=55579&DESTAQUESmodo=2).
- INE – [Base de dados]. 2011-08-26. [Informação sobre PME]. Acessível no INE, Lisboa, Portugal.
- JOTTA, Andreia – 15º Censo IIF O Franchising em Portugal. Franchising Directório de Oportunidades 2010/2011. Lisboa. ISSN 08733643. (2010). 5-11.
- JOTTA, Andreia – 16º Censo IIF O Franchising em Portugal. Franchising Directório de Oportunidades 2011/2012. Lisboa. ISSN 08733643. (2011). 6-12.
- LONGENECKER, G.Justin, MOORE W.Carlos, PETTY, William J. - Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis. São Paulo: Makron Books, 1997. ISBN 85-346-0706-0.
- MARIE, George de Sainte – Diriger une PME 10 Étapes. Lisboa: Lidel, 1993. ISBN 972-9018-28-6.
- MIRANDA, Eduardo – 13º Censo IIF O Franchising em Portugal. Franchising Directório de Oportunidades 2008/2009. Lisboa. ISSN 08733643. (2008). 6-13.
- MIRANDA, Eduardo – 14º Censo IIF O Franchising em Portugal. Franchising Directório de Oportunidades 2009/2010. Lisboa. ISSN 08733643. (2009). 5-13.
- PESSOA, Luís – Estratégias Inovadoras: Como Fazer. Lisboa: RH editora, 2010. ISBN 978-972-8871-28-4.
- PLA, Daniel – Tudo sobre Franchising. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2001. ISBN 978-858-7864-10-9.

- PORTER, Michael E. – Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1980. ISBN 978-0-684-84148-9.
- PORTER, Michael E. – What is Strategy?. Harvard Business Review [Em Linha]. Nov-Dez (1996). [Consult. 14 Mai. 2011]. Disponível na internet:[http://www.ipocongress.ru/download/guide/article/what\\_is\\_strategy.pdf](http://www.ipocongress.ru/download/guide/article/what_is_strategy.pdf).
- PORTER, Michael E. – On Competition – Updated and Expanded Edition. Boston: Harvard Business Press, 2008. ISBN 978-1-4221-2696-7.
- PORTO, Paulo Lopes e BARBADILO, Santiago – Franchising Passo a Passo. Porto: Edições IPAM, 2003. ISBN 972-8641-05-2.
- RECOMENDAÇÃO da Comissão nº 2003/361/CE, 6 de Maio de 2003.
- RODRIGUES, Jorge – Apontamentos de Gestão Estratégica da Organizações. Mestrado em Controlo e Gestão e dos Negócios. ISCAL. 2010.
- SANTOS, Francisco Lopes – Estratégia para PME: Mitos e Realidades. Lisboa: Editora Rei dos Livros, 1998. ISBN 972-51-0777-2.
- THOMPSON, Arthur A. e STRICKLAND, A.J. – Crafting and Implementing Strategy. São Paulo: Thomson Learning, 2000. ISBN 85-221-0212-0.
- TIEGHI, Claudio – Franquias de Sexta Geração. Revista PEGN [Em Linha].[Consult. 23 Jul. 2011]. Disponível na internet:<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI193837-17141,00-FRANQUIAS+DE+SEXTA+GERACAO.html>.
- TZU, Sun – The Art of War. Londres: Luzac and Co, 1910. ISBN 978-972-618-396-9.
- VASCONCELOS, Miguel Pestana de – O Contrato de Franquia (Franchising). Coimbra: Almedina, 2000. ISBN 972-40-1331-6.
- SERRA, Elisabete Magalhães e GONZALEZ, José A. Varela – A Marca: Avaliação e Gestão Estratégica. Lisboa: Editorial Verbo, 1998. ISBN 972-22-1907-3.