

EDUCAÇÃO e _____ TECNOLOGIA



Revista do Instituto Politécnico da Guarda

EDUCAÇÃO E TECNOLOGIA

Propriedade
Instituto Politécnico da Guarda

Director
Presidente do I.P.G.

Redacção
Serviços Centrais do I.P.G. - Av. Francisco Sá Carneiro nº 50
6300 Guarda
Telef. 222634 * Telecópia 222690

Composição
Gabinete Editorial do I.P.G.

Execução Gráfica e Impressão
Secção de Reprografia do I.P.G.

Periodicidade
Semestral

Tiragem
1.000 ex.

Depósito Legal
nº 17.981/87

nº XV - Dezembro de 1994

Garantia de valores

A Revista Educação e Tecnologia apresenta um novo número, o décimo quinto.

Respeitando a sua periodicidade — semestral — número após número tem vindo a cumprir os seus objectivos e a afirmar-se no panorama das publicações congéneres, sem recurso a qualquer género de publicidade ou a técnicas de promoção; afirmação que resulta, afinal, do seu próprio valor, da expressão da globalidade dos contributos colectivos e individuais que garantem cada novo número.

Progressivamente, a nossa Revista tem sido melhorada e enriquecida, não só em termos de conteúdo específico — o que nos apraz registar — mas também com a introdução de alterações do ponto de vista gráfico.

Com este número, a Revista Educação e Tecnologia entra num novo ciclo da vida do Politécnico da Guarda, aberto com a publicação dos Estatutos deste estabelecimento de ensino superior.

Sem deixar de corresponder aos princípios consagrados no seu próprio estatuto editorial, esta Revista não olvidará, como até aqui tem acontecido, as finalidades deste Instituto, de forma a, como título consolidado, reflectir e divulgar as actividades de pesquisa e divulgação, o intercâmbio cultural, científico e técnico com instituições de ensino, nacionais ou estrangeiras.

Educação e Tecnologia não deixará, igualmente, de respeitar e garantir os valores de uma sociedade aberta, entre os quais, como apontou K. Popper, estão a liberdade, a entejuda e a responsabilidade intelectual.

O FRANCHISING - NOVA ESTRATÉGIA DE COMERCIALIZAÇÃO OU MEIO DE CRIAÇÃO DE NOVOS NEGÓCIOS ?*

Antônio Joaquim Pires Lourenço**
Eduardo Carlos dos Reis Gomes**

1- Introdução

O objecto deste trabalho consiste em fazer uma abordagem ao conceito de franchising explicitando o seu objectivo, seu conteúdo e intervenientes, relacionar o desenvolvimento deste sistema com a crescente globalização da economia e perspectivar as tendências futuras deste sistema de comercialização, de distribuição e de marketing.

Começamos, em primeiro lugar, por dar a noção do que é o franchising, identificando os parceiros do negócio e em seguida por fazer uma resenha histórica da evolução do conceito ao longo dos anos.

No ponto seguinte, fazemos uma análise mais exaustiva do contrato de franchising, onde se identificam as características e o perfil do franchisador e franchisado, suas obrigações e direitos, suas vantagens e desvantagens, quais as modalidades deste sistema de negócio e o seu enquadramento jurídico.

Seguidamente relacionamos o marketing e o franchising, identificando este último como uma estratégia de marketing do franchisador.

* Este trabalho foi elaborado sob a orientação do Dr. Mário Raposo da Universidade da Beira Interior, docente responsável pela disciplina de "Marketing" do curso de Mestrado em Gestão, ao qual não cabe a mais pequena responsabilidade por quaisquer erros ou omissões que o trabalho contenha.

** Assistentes na ESTG.

A seguir referimos alguns aspectos e características do franchising em Portugal analisando a sua evolução recente.

Por último, identificamos algumas tendências do franchising perspectivando a sua evolução futura.

2. - "O Franchising - nova estratégia de comercialização ou meio de criação de novos negócios?"

2.1. - O que é o franchising?

O termo franchising é um termo tão antigo como o negócio. O termo deriva de "franc", palavra de inspiração francesa usada para nomear a concessão de um privilégio ou de uma autorização, que o soberano dava aos súbditos de confiança, referentes a direitos de mercado, pesca ou florestas. Actualmente, o conceito mudou, bem como os seus intervenientes. Os soberanos passaram a ser empresas de renome e os súbditos passaram a ser empresas ou empresários interessados em construir o seu próprio negócio com o "know-how" e a marca das primeiras. Mas, apesar destas alterações, a base do negócio manteve-se: alguém dá o privilégio de negociar a um parceiro da sua inteira confiança.

O franchising é pois uma modalidade contratual de comercialização, em que uma empresa, o franchisador, detentora de um "know-how" e de uma marca, confere a uma outra empresa, o franchisado, o direito de explorar um negócio em exclusividade, com o objectivo de comercializar produtos ou serviços, em troca de uma compensação financeira.

Segundo Pascale Lagneaux, directora-geral da Associação Portuguesa de Franchising (APF), "o franchising é uma ligação económica entre duas empresas juridicamente independentes mas economicamente ligadas". Para esta responsável "o franchising é um casamento em que uma das partes é livre de gerir o seu próprio negócio de acordo com regras previamente estabelecidas".

O franchising traduz-se pois, num acordo de colaboração em que uma entidade concede a outra o direito de exploração de uma marca ou "know-how" técnico. O franchisador projecta a sua imagem sem ter necessidade de fazer qualquer

investimento, conservando os direitos de propriedade. O franchisado assume os riscos do negócio, segundo as condições estabelecidas no contrato. As duas partes continuam, em princípio, a trabalhar de forma autónoma mas numa relação de parceria.

Na sua essência o franchising assenta, simultaneamente no dinamismo e envolvimento do franchisado e no saber e experiência transmitidos pelo franchisador. O franchising supera, em eficiência e qualidade de serviços, os tradicionais sistemas de colocação de bens ou de prestação de serviços (agência, representação, concessão, etc.), permitindo uma maior penetração e divulgação dos produtos e serviços a comercializar. Para os especialistas esta será a modalidade comercial do próximo século.

Podemos constatar que poderemos dar várias definições de franchising. Um insistem especialmente sobre os dados do contrato, outras valorizam o aspecto económico-financeiro do sistema, outras o aspecto jurídico, mas todas descrevendo esta fórmula como uma das alavancas de crescimento das empresas. Na realidade, podem dar-se tantas definições quantas as abordagens possíveis desta fórmula.

2.2 - Evolução histórica.

Para melhor compreendermos o significado da palavra franchising, temos que conhecer a sua evolução histórica.

O conceito de franchising nasceu na Idade Média, entre o séc. X e o séc. XII. De origem francesa a palavra "franchise" evoca uma ideia de liberdade, no sentido de comunicar a ausência de submissão ou de constrangimento:

Na Idade Média, as franchises eram os actos mediante os quais uma cidade adquiria o privilégio de dispensa permanente de pagamento de tributos ao Rei ou Senhor, que detinha o direito sobre a livre circulação das pessoas e bens que por ela transitavam. É o caso, por exemplo, do contrato de franchise da cidade de Chambery.

Mais tarde, no séc. XVI, na Grã-Bretanha, o Estado tornou-se o primeiro franchisador pois alguns altos membros do clero concordaram em pagar uma determinada quantia ao Estado e em fornecer apoio pessoal permanente e serviços em troca do direito (franchise) a cobrar impostos locais. Em 1562, o sistema de cobranças de imposto sofreu uma reestruturação e esta forma primitiva de franchising conheceu o seu fim.

É, porém, no séc. XVII que se encontra a situação mais próxima da actual franchise. As empresas podiam conceder a uma filiada o privilégio do exercício de uma actividade numa dada zona através do pagamento de uma renda anual - a franchise. De acordo com os seus contornos actuais, a afirmação definitiva da franchise veio a dar-se na Inglaterra Vitoriana com os acordos "Tied House" entre os fabricantes de cerveja e os estalajadeiros, com o objectivo concreto de viabilizar algumas hospedarias que desejavam expandir o seu negócio.¹⁰ Os fabricantes de cerveja assumiram o papel de financiadores e impuseram uma série de condições: venda exclusiva da sua marca, preços competitivos, horário de funcionamento, etc..

Apesar de o franchising ter nascido na Europa, foi nos U.S.A. que conheceu um maior desenvolvimento e expansão e onde se delinearão os contornos actuais do franchising.

Nos U.S.A., ainda no séc. XIX, antes mesmo da Guerra Civil Americana, por volta de 1850, surge o franchising como uma forma de as empresas ultrapassarem a proibição de vender livremente os seus produtos de um Estado para outro.

Assim, a Singer Sewing Machine Co outorgou uma série de franchises a comerciantes independentes, interessados na comercialização dos seus produtos. Esses comerciantes foram autorizados a comercializar os produtos Singer e a fazer uso desta marca, em conexão com aquela actividade de comercialização.

Em 1898, como estratégia para a expansão da sua rede de distribuidores a General Motors (GM) também adoptou o franchising. Até então, o montante de capital que o industrial tinha de dispor para montar uma rede nacional de negócios era muito elevado. Ao adoptar esta estratégia a GM reconhece vantagens em termos da figura do franchisado, comparativamente à do agente, uma vez que o franchising permitia reduzir, de entre outros, os custos de instalação, os custos de sobreprodução e as flutuações de preços. Além disso, os franchisadores concediam zonas exclusivas aos vendedores, com o objectivo de os proteger da concorrência.

A seguir à indústria automóvel, veio a indústria de engarrafamento de bebidas não alcoólicas. Assim em 1899, a Coca-Cola passou a outorgar franchises para o engarrafamento do seu refrigerante.

Mas, foi a partir do séc. XX que se deu o verdadeiro desenvolvimento do franchising, como método para a expansão dos negócios das empresas dos mais variados sectores, quando os outros fabricantes americanos de automóveis seguiram o exemplo da pioneira na adesão a este sistema comercial, a GM, e também quando os outros fabricantes de refrigerantes concorrentes da Coca-Cola, a Pepsi-Cola e a Seven-up, estabeleceram ou ampliaram as suas redes de distribuição através de franchises dadas a comerciantes e engarrafadores de todo o país.

Em 1917 foram os supermercados Piggly Wiggly que resolveram ampliar a sua rede. Em 1921 foi a Hertz Rent-a-car e em 1925 foi criada a 1ª cadeia de franchising destinada à comercialização de lanches e refeições (A & W Root Beer).

Na década de 30 foi a vez das companhias de petróleo adoptarem este sistema convertendo os postos de gasolina que exploravam directamente em franchises outorgadas a operadores locais.

Apesar de no final da década de 30 o franchising já estar firmemente implantado na economia americana, o grande "boom" e desenvolvimento do franchising só veio a ocorrer após a 2ª Guerra Mundial, já que o franchising tornou-se a saída mais adequada, senão a última alternativa, para os ex-combatentes realizarem o grande sonho de se tornarem os seus próprios patrões.

Finalmente, depois de 1954 com a obtenção dos direitos para a concessão de franchises McDonald's a terceiros, o franchising atingiu a sua maioridade, e desde então, tem-se desenvolvido de forma impressionante, de tal modo que hoje há poucos ramos de negócio ou serviços que em todo o mundo não sejam objecto deste sistema. Além disso, a internacionalização do franchising é cada vez maior, na medida em que não só vão surgindo novos franchisadores locais de praticamente todos os países, como também mais franchisadores expandem as suas operações para outros países além daquele onde iniciaram as suas actividades.

2.3. - O contrato de Franchising

2.3.1. - Os parceiros do negócio: Franchisador e Franchisado.

Como já foi referido, os parceiros deste negócio são o *franchisador* e o *franchisado*. A relação económica, jurídica e financeira que se estabelece entre estas duas entidades com a celebração do contrato de franchising, implica direitos e obrigações para ambas as partes e pressupõe que ambos tenham um determinado perfil para o sucesso da relação de parceria.

Relativamente ao *franchisador* podemos apontar os seguintes *direitos* decorrentes do contrato: receber do

franchisado as contrapartidas financeiras do contrato; poder de supervisionar, fiscalizar e controlar a actividade comercial do franchisado e subfranchisados; poder de domínio da cessão da posição contratual e da renovação do contrato.

No que diz respeito às *obrigações* do franchisador elas poderão ser basicamente as seguintes: ceder ao franchisado o uso de uma marca, insígnia ou designação comercial, "know-how" e/ou "know-why", fórmulas, manuais operacionais, técnicas comerciais e de marketing; facultar ao franchisado formação profissional inicial e permanente (cursos, estágios, seminários, etc.); facultar ao franchisado assistência técnica necessária ao êxito, designadamente na área jurídica, económica e financeira.

Em relação ao *franchisado*, podemos apontar genericamente os seguintes *direitos*: uso das marcas, insígnias ou nomes comerciais, "know-how" e/ou "know-why", fórmulas, manuais e outras técnicas do franchisador; formação inicial, permanente e assistência técnica do franchisador; concepção e execução de publicidade por parte do franchisador.

As suas *obrigações* poderão ser as seguintes: respeitar as obrigações financeiras para com o franchisador, designadamente o pagamento do valor inicial, dos royalties e das taxas de publicidade; obedecer às directivas do franchisador, nomeadamente no que diz respeito à qualidade dos serviços ou dos produtos; sigilo no tocante a conhecimentos recebidos do franchisador; obrigação de não concorrer com os produtos franchisados.

Para que este contrato seja um êxito o relacionamento entre os parceiros deve ser aberto e privilegiar um diálogo permanente e assente no equilíbrio de poderes e dos restantes acordos realizados pelas duas entidades.

O franchising, em si mesmo, não é uma receita para o sucesso. Dificilmente a expansão de uma empresa, que recorre ao franchising, terá sucesso se ela tiver um negócio subcapitalizado ou um produto/serviço de difícil comercialização ou então se ela não se dispuser a investir recursos humanos e financeiros no planeamento e administração de um sistema de franchisados.

Neste sentido, e apesar de não haver "receitas prontas" ou "verdades absolutas" poderemos apontar factores que podem ser considerados como pré-requisitos para as empresas franchisadoras alcançarem o sucesso. De uma análise ao mundo real verificamos que os grandes *franchisadores* de sucesso possuem normalmente o seguinte *perfil*:

a) São empresas detentoras de marcas fortes e muito conhecidas;

- b) Possuem produtos/serviços com uma grande procura e que são bem aceites pelo público consumidor;
- c) Possuem técnicas de instalação, funcionamento e comercialização altamente eficazes que podem ser rapidamente transferidas com um mínimo de treino e supervisão;
- d) Os seus pontos de venda são geralmente padronizados e são facilmente instalados;
- e) Os investimentos necessários à instalação e funcionamento de cada ponto de venda são compatíveis com a rentabilidade esperada.

Em princípio, toda a empresa com o perfil anteriormente definido poderá encontrar no franchising o modelo ideal para expandir rapidamente os seus negócios, atingir novos mercados ou satisfazer os actuais com mais eficiência, sem precisar de investir grandes somas em instalação ou em pessoal.

Relativamente aos *franchisados*, é possível encontrarmos três tipos: o empregado em busca de independência e reconversão profissional (este é o *franchisado-tipo*), o comerciante em busca de assistência e o *franchisado* em busca de um investimento.

Segundo Donald Ervin (Presidente da Precision Tune, maior franchisadora americana de rádios para automóveis), nem toda a gente está preparada para assumir este papel, pois, segundo ele, para se ser um "*bom*" *franchisado* é necessário possuir uma série de *traços psicológicos característicos*:

a) Frustração construtiva

O pretendente típico a um negócio de franchising está farto da monotonia do seu trabalho das 9 às 17 horas. Passa o dia a sonhar ser o seu próprio patrão.

b) Uma fásca interior

Ervin considera esta "fásca interior" o impulso secreto e auto-motivador que leva as pessoas a planearem a mudança. Este desejo começa amiúde a manifestar-se sob a forma de um hobby.

c) Limiar do baixo risco

Apesar de todas as suas aspirações empresariais o franchisado típico não aprecia o risco. Isso não quer dizer que seja covarde pois é necessário muita coragem para deixar o emprego e investir todas as poupanças de uma vida num novo negócio. Os franchisados exigem respostas claras e quantificadas a cinco perguntas-chave: qual o grau exacto de risco financeiro envolvido; qual o montante mínimo requerido para a formação de modo a ser-se eficaz no negócio escolhido; quais as condições do mercado para os seus serviços ou produtos; que instalações se encontram disponíveis; e qual a adequação do local ao seu negócio.

d) A disposição de agir

O verdadeiro franchisado está empenhado em agir e é a própria seriedade das suas intenções que faz com que avance com precaução, mas quando adquire a certeza de que escolheu o melhor negócio, ele entrará nele com "cabeça, tronco e membros".

e) Empenhamento

O franchisado deve encarar o seu trabalho com seriedade e preparar-se para trabalhar mais do que alguma vez o fez na vida. "Se há algum tipo de pessoa a quem eu nunca aconselharia a comprar uma franchise", afirma Ervin, "é aquela pessoa que considera a franchise um trabalho em part-time".

f) Confiança

O franchisado deve depositar grande confiança no franchisador, porque procura alguém que lhe possa fornecer um formato de negócio que seja uma fórmula segura para o sucesso.

g) A ânsia de disciplina

O franchisado dá-se bem com a disciplina, a sua vida reflete geralmente um elevado grau de estruturação. "É muito dado a pormenores, muito metódico", afirma Ervin, "o género de pessoa que acumulou património, conserva apontamentos de tudo e planeta a sua vida em torno de regras escritas".

Se bem que a capacidade de pensar autonomamente é saudável em qualquer negócio, os franchisados que se recusam a seguir as regras básicas e que se riem dos

conselhos privam-se de um dos primeiros benefícios do franchising: o conhecimento e a experiência do franchisador.

2.3.2. - Vantagens e desvantagens do Franchising.

O franchising é uma das alternativas de expansão da empresa alargando a sua rede de distribuição. Apesar de existirem outras alternativas, o franchising apresenta uma série de vantagens quer para o franchisador, quer para o franchisado.

Em relação ao *franchisador*, as *vantagens* podem ser resumidas em:

a) Rapidez na expansão

Ao franchisador é permitida a expansão dos seus pontos de venda sem dispender recursos financeiros e humanos próprios, uma vez que na instalação e funcionamento do respectivo ponto de venda, pode contar com o capital e a força de trabalho de cada franchisado.

b) Aumento da rentabilidade

Uma vez que o financiamento da construção de um ponto de venda é da responsabilidade dos franchisados, o custo por unidade vendida diminuirá, já que estes custos em activos fixos não incidirão no cálculo da Taxa Interna de Retorno. Por outro lado, a rentabilidade aumenta à medida que aumenta a rede franchisada, pois as vendas aumentam o que contribui para que o custo do investimento inicial possa ser mais rapidamente amortizado.

c) Redução de custos

Como o franchisado é o proprietário do seu ponto de venda tem todo o interesse em reduzir os custos e aumentar a sua rentabilidade contribuindo desta forma para a redução dos custos do franchisador.

O franchisador vê ainda os seus custos reduzidos ao expandir a rede já que poderá beneficiar de economias de escala, na medida em que gozará de benefícios de compras em grandes quantidades.

d) Maior motivação dos franchisados

O orgulho de ser dono do seu próprio negócio e a ambição pelo aumento dos seus rendimentos, de modo a reaver mais rapidamente tempo e dinheiro investidos, e a continuação do negócio faz com que o franchisado se sinta motivado a trabalhar mais eficientemente do que um simples gerente contratado.

e) Maior participação no mercado

O grande empenho e envolvimento dos franchisados permite instalar rapidamente uma rede e assim conquistar novos mercados, ocupando territórios bem conhecidos dos franchisados o que permite uma maior capacidade de negociação e um maior poder de domínio, diminuindo assim formas de concorrência agressivas. O conhecimento que os franchisados têm das especificidades dos mercados locais a explorar permite ao franchisador que a promoção do crescimento e a abordagem a um novo segmento de mercado sejam um êxito. Além disso, a expansão do volume de vendas permitirá escoar eventuais stocks, ou nos casos de sazonalidade dos produtos e/ou mercados permite utilizar a capacidade ociosa em períodos de baixa estação.

f) Maior cobertura geográfica

A expansão da rede permite ao franchisador uma maior cobertura geográfica, permitindo ocupar de uma forma mais eficiente mercados distantes da empresa-mãe. Além disso, o franchising permite ao franchisador vencer fronteiras e internacionalizar-se sem correr muitos riscos.

g) Valorização da marca

A boa cobertura do mercado possível através da implementação dos pontos de venda nos melhores locais, o aumento do investimento publicitário a nível local e nacional e outras aplicações de marketing são factores que se conjugam não só para divulgar a marca do franchisador como também para fortalecer a imagem institucional dos respectivos produtos ou serviços.

possibilitando assim a atracção de novos clientes bem como de novos investimentos para o negócio.

h) Menores responsabilidades

Uma vez que existe independência jurídica e financeira entre franchisador e franchisados, os problemas de natureza laboral passam a ser da exclusiva responsabilidade dos franchisados que administram o seu ponto de venda, embora com o auxílio, orientação e "know-how" do franchisador.

i) Melhores representantes

A selecção criteriosa dos franchisadores permite recrutar para a rede líderes de opinião, pessoas influentes em cada território, o que acarreta uma vantagem competitiva da nova unidade franchisada em relação à concorrência, já que o prestígio do franchisado associa-se à marca.

j) Controlo da distribuição

Uma vez que os franchisados estão na dependência do franchisador este pode controlar a sua actividade e os seus resultados e assim ter um domínio e um perfeito controle da difusão dos seus bens e serviços.

Em suma, podemos dizer que para o empresário que pretende expandir o mercado para os seus produtos e controlar a sua distribuição ou para o distribuidor que pretende aumentar a sua quota de mercado, o franchising representa uma estratégia de marketing, uma estratégia de diversificação (geográfica, de produto, financeira) e uma alavanca para o crescimento.

Mas o franchising não representa somente vantagens para o franchisador. Ele poderá apresentar algumas *desvantagens* que passamos a descrever:

a) Perda parcial de controlo

À medida que as distâncias e a rede aumentam, o franchisador perde parte do controlo sobre os seus associados franchisados. Daí que os controlos têm de ser estabelecidos adequadamente no contrato, bem como a necessidade de auditorias.

O franchisador perde parcialmente os seus poderes e actua com um menor grau de autonomia e liberdade para controlar a rede, devido à relação cordial que deve manter com os seus franchisados.

b) Maior custo de supervisão

Os custos de supervisão aumentam à medida que o franchisador necessitar manter estreito controlo sobre as operações dos seus franchisados de modo a poder corrigir eventuais desvios, para manter o prestígio e boa imagem de marca.

c) Maiores custos de formatação

Para que os procedimentos, processos e sistemas de controle da rede possuam a qualidade necessária é preciso um esforço financeiro bastante grande por parte do franchisador.

d) Possibilidade de conflitos com os franchisados

À medida que os franchisados progridem no negócio podem questionar-se sobre a necessidade do franchisador. Neste caso, este pode sofrer pressões por parte dos franchisados, no sentido de alterar o seu esquema de franchising, de suspensão do pagamento de royalties, de troca de "bandeira" e disputas judiciais.

e) Perda de sigilo

Com a transferência do seu "know-how" ou do seu "know-why" e apesar de não transferir o segredo das operações-chave, o franchisador corre sempre o risco de saída de informação para fora da rede o que poderá afectar a sua imagem e prestígio, quando essa informação sair distorcida além de que poderá beneficiar a concorrência.

f) Perda de liberdade

O franchisador pode perder liberdade, pelo menos parcialmente, devido ao facto de dever consultar previamente a rede aquando da introdução de nova linha de produtos/serviços. Assim, além dos testes iniciais que o ajudam a comprovar o sucesso do novo lançamento, o franchisador deverá demonstrar a sua viabilidade económica a toda a rede.

g) Selecção inadequada

O franchising deve dedicar muita atenção ao processo de recrutamento e selecção dos franchisados, pois um erro, poderá vir a causar graves problemas à sua imagem de marca e ao prestígio e reputação que goza junto do público consumidor.

h) Perda de padronização

A perda de padronização descaracteriza o sistema de franchising, pelo que o franchisador deverá manter um rígido controle sobre os produtos da rede para não descaracterizar a marca.

Se o franchising é um trunfo para o franchisador, pode também representar uma oportunidade para o *franchisado* que vê neste negócio as seguintes *vantagens*:

a) Maior hipótese de sucesso

Uma vez que o franchisador já possui uma rede de distribuição própria, uma marca forte e bem conhecida no mercado, faz com que o franchisado tenha maiores hipóteses de sucesso do que lançando-se por conta própria num negócio independente, que teria de construir a partir do zero.

b) Plano de negócio

O franchisado pode beneficiar de um bom e efectivo plano de negócio do franchisador onde receitas, despesas, aspectos políticos, sociais e económicos que possam afectar o negócio estão previstos de tal modo que a sua instalação e expansão envolve um menor risco financeiro ao contrário do que aconteceria caso fosse um empresário independente.

c) Maior garantia de mercado

A possibilidade de o franchisado negociar a exclusividade das vendas na sua área dá-lhe maiores garantias de exploração de um mercado seguro. Além disso, o franchisado pode beneficiar de vantagens competitivas, uma vez que os produtos e a marca já foram testados no mercado pelo franchisador que

também conhece o perfil dos seus clientes. Deste modo, o franchisado consegue transferir para o seu estabelecimento a boa reputação e reconhecimento que o franchisador goza junto desses clientes.

d) Facilidade na instalação da unidade e início da operação

O franchisador presta ao franchisado toda a orientação e/ou assistência: na escolha da utilização da unidade; no projecto para a instalação; na aquisição dos materiais necessários; no acompanhamento das obras; no treino, tanto do franchisado como da sua equipa; e na administração e condução da unidade.

Em alguns casos o franchisador chega mesmo a oferecer assistência financeira, emprestando aos franchisados alguns recursos necessários à instalação das unidades respectivas, ou então orientando-os para as melhores linhas de crédito disponíveis.

e) Menores custos de instalação e funcionamento

Na medida em que os descontos conseguidos pelo franchisador junto dos fornecedores beneficiará também os franchisados, faz com que estes tenham menores custos de instalação e funcionamento. Mas, mesmo que isto não aconteça, só o facto de o franchisado contar com o apoio e experiência do franchisador já é um ponto positivo pois evita que cometa erros desnecessários.

f) Economias de escala

Estas economias de escala verificam-se em: vantagens nos preços, devido às compras em grande escala, pela aquisição de lotes económicos ideais e manutenção de stocks reguladores, logística e distribuição de produtos, administração de materiais, descontos de quantidade, etc.; na publicidade, uma vez que como todos os franchisados entram com a sua quota parte no seu financiamento, é possível diminuir o investimento em quantidade bem como melhorar a sua qualidade. Este investimento publicitário permite obter maior abrangência geográfica dos meios de comunicação, permitindo assim uma melhor visualização da marca e um fortalecimento da imagem a um custo bem menor do que uma campanha totalmente financiada pelo empresário independente.

g) Maior crédito

Os franchisados ao beneficiar de descontos de preços, prazos alongados de pagamento ou pagamentos em condições especiais, dado o tamanho significativo do "grupo económico" a que pertencem, faz com que possam vender os seus produtos a preços inferiores aos dos concorrentes locais e assim ficarem com menos problemas de tesouraria.

Além disso, todos os participantes da rede beneficiam de maiores vantagens crediticias uma vez que as instituições financeiras conhecem a sua ligação ao franchisador.

h) Desenvolvimento constante de novos produtos e técnicas

Um bom franchisador está constantemente a investir no desenvolvimento de novos produtos, técnicas de marketing, bem como no aperfeiçoamento dos produtos já existentes, passando de seguida os resultados aos seus franchisados, sem que estes tenham desenvolvido um esforço financeiro.

i) Maior lucratividade

Como o franchisado beneficia de economias de escala, maiores créditos, prazos de pagamento mais elásticos, menores custos de instalação, menores despesas de publicidade, etc, isto faz com que ele consiga financiar parte destas despesas com os resultados das vendas, equilibrando assim o seu capital circulante. Isto leva também a que o retorno do capital investido seja muito mais rápido.

j) Independência do negócio

O franchisado é independente jurídica e financeiramente do franchisador.

Mas, este negócio não apresenta somente vantagens. Geralmente apontam-se as seguintes *desvantagens* para o franchisado:

a) Maiores controles

Além do controle financeiro e do controle sobre as vendas para efeitos de pagamentos de royalties e fundo de publicidade, o franchisado sofrerá controle e revisões periódicas sobre as suas operações, em relação às políticas, aos procedimentos e às normas convencionadas em contrato.

b) Poucas oportunidades para iniciativas individuais

O franchising requer padronização pelo que a criatividade individual não poderá ser exercida livremente, especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento de novos produtos/serviços, modificações nos procedimentos e alterações visuais e arquitectónica no respectivo estabelecimento.

c) Pagamento ao franchisador

O franchisado deve proceder ao pagamento de uma valor inicial e de uma taxa periódica (Royalties), calculada geralmente, com base no rendimento bruto facturado.

d) Localização forçada

A decisão final da localização da unidade franchisada cabe sempre ao franchisador.

e) Limitação na venda do negócio

Como o contrato de franchising é entre pessoas, o franchisado não pode ceder o negócio a terceiros sem a autorização específica do franchisador, já que da correcta selecção do franchisado irá depender, em grande parte, o sucesso da operação.

f) Limitações na aquisição de stocks, materiais, equipamento, etc., uma vez que na maior parte dos contratos o franchisado fica obrigado a adquiri-los somente ao franchisador ou a fornecedores autorizados por este.

2.3.3. - Modalidades de Franchising

As modalidades de franchising podem-se dividir em dois grandes grupos: *franchising directo e indirecto*.

O *franchising directo* consiste na concessão directa a uma pessoa independente (o franchisado) dos direitos de exploração do sistema para este exercer o negócio num determinado estabelecimento.

No franchising directo podemos distinguir vários tipos: franchising de produto, de serviços, industrial e de distribuição.

O *franchising de produto* refere-se à produção e/ou comercialização de bens, que são produzidos pelo próprio franchisador, ou por outros fabricantes que actuam sob a sua supervisão em termos de desenvolvimento do produto e controle de qualidade. Neste tipo de franchising, o franchisado comercializará exclusivamente os produtos da marca do franchisador. Como exemplos deste tipo de franchising podemos apresentar os casos da Benetton, Rodier e Hugo Boss. Normalmente, este tipo de franchising está ligado à indústria de vestuário.

O *franchising de serviços* diz respeito ao fornecimento de serviços. O franchisador expande ao franchisado e respectivos clientes assistência técnica, garantia dos produtos e a manutenção de máquinas e equipamentos. A qualidade na prestação de serviços e a garantia do produto, são os grandes trunfos para atrair o consumidor final. Novotel, Hotelagos, Pizzahut e MacDonald's são exemplos deste tipo de franchising.

O *franchising industrial* refere-se à fabricação de produtos. Neste caso, para além de haver a transferência da marca, todo o "know-how" de comercialização e distribuição e as técnicas de engenharia da produção e de processo (know-why) são cedidas ao franchisado para uma correcta e adequada produção e comercialização dos produtos. Relativamente a este tipo de franchising podemos apresentar os exemplos da Coca Cola, Yoplait e Trinaranjus.

O *franchising de distribuição* refere-se à venda de produtos. Aqui os bens são produzidos por fornecedores seleccionados pelo franchisador que dispõe de um sistema central de compras e de eficientes centrais de distribuição. O franchisador determina quais os produtos que serão fornecidos aos franchisados para distribuição nos seus estabelecimentos. Como exemplos podemos apresentar os postos de gasolina, Cenoura, Boticário e normalmente os distribuidores de equipamentos domésticos ou produtos de grande consumo.

O *franchising indirecto* consiste na delegação do franchisador a uma empresa do direito de subfranchisar o

sistema de franchising num determinado território (país ou região). Este sistema tende a expandir-se em cascata, partindo do franchisador original até ao franchisado local, que explora um ponto de venda.

Os tipos de franchising indirecto que podemos distinguir são: o master franchising, o desenvolvimento de área de franchising, o controle de área de franchising e o sistema de franchising formatado.

O *master franchising* verifica-se quando um franchisador original de produtos/serviços, por necessidade de expandir internacionalmente a sua marca, delega a uma empresa local o direito de subfranchisar a sua marca no país hospedeiro. O master franchisado assume perante o subfranchisados a maior parte das obrigações e direitos do franchisador original. Esta modalidade é particularmente atractiva para as redes de franchising internacionais porque o master franchisado nacional tem um maior conhecimento do mercado, dos procedimentos jurídico-administrativos, para além de diminuir a estrutura de administração do franchisador. Esta modalidade, sendo atractiva para o master franchisado, exige também dele uma dinâmica, uma estrutura organizacional e uma capacidade financeira que a não existirem comprometem irremediavelmente o êxito do negócio. Exemplos deste tipo de franchising são a "Ibersol" do grupo Sonae que é o master franchising da "Pizza Hut" em Portugal e a "Novo a Seco" que é o master franchising do "5 a Séc".

O *desenvolvimento de área de franchising* (Area Development Franchise) aplica-se normalmente em países de grande dimensão onde se procede à contratação de empresas locais, por parte do franchisador original, com a finalidade de explorar directamente e desenvolver a marca numa região. Existe aqui a chamada subdivisão da rede. A diferença entre esta modalidade e o master franchising é que este não tem o direito de possuir unidades próprias para produzir e vender, podendo apenas subfranchisar a terceiros, estando-lhe vedado o direito de exploração directa dos pontos de venda.

O *controlo da área de franchising* (Area Controllershship) também é utilizado em países de grande dimensão territorial por franchisadores de marcas internacionais, e é caracterizado pelo facto de o franchisador original delegar a várias empresas subcontratadas o direito de franchisar a marca para determinado território geográfico. A grande vantagem desta modalidade é poder gerir os franchisados através das empresas subcontratadas em vez de gerir cada franchisado individualmente.

O *sistema de franchising formatado* (Business Format Franchising-B.F.F.) é o sistema pelo qual o franchisador transfere as técnicas industriais e/ou métodos de administração e comercialização anteriormente desenvolvidos por ele, cedendo ao franchisado a marca e um conjunto de direitos de

propriedade incorpórea, para este operar sob sua supervisão e acessoria técnica na fabricação e/ou vendas dos seus produtos e/ou serviços, em troca de uma compensação financeira estabelecida em contrato. Esta modalidade combina todas as características de outros sistemas de distribuição. Apesar de este sistema ser mais utilizado no franchising indirecto, também poderá ser usado no franchising directo.

2.3.4. - Aspectos jurídicos do Franchising.

Apesar de ser um "sector" em plena expansão, tanto na Europa como em Portugal, não existe uma regulamentação legal do contrato de franchising. Perante esta lacuna, este tipo de contrato é regulamentado no quadro legal português ao abrigo do artigo 405º do Código Civil: é um contrato atípico, permitindo às partes uma liberdade quase absoluta na estipulação do seu clausulado.

Sendo assim, com excepção de normas legais imperativas que se lhe possam aplicar, o regime que se aplicará a cada caso concreto será o que resultar das respectivas clausulas. Deste modo, aparecem contratos muito diversificados, dada a disparidade de sistemas, conceitos e de sectores de actividade abrangidos pela técnica do franchising. Na prática, esta liberdade jurídica revela-se aparente, na perspectiva do franchisado, pois este tipo de contrato aproxima-se muitas vezes da figura dos contratos de adesão. São contratos-tipo elaborados pelo franchisador, geralmente com um extenso e complexo clausulado, com múltiplas remissões e normalmente redigidos numa língua estrangeira.

As condições contratuais entre franchisado e franchisador, podem revestir-se das variáveis que quiserem: fornecedores autorizados, tipo de espaço, localização da unidade, qualidade dos produtos, etc.. No entanto, quase todos os contratos de franchising obedecem a uma determinada sistematização cujo conteúdo consiste basicamente nos seguintes pontos: definição do objecto do contrato; atribuição da exclusividade territorial; área geográfica abrangida; direitos e obrigações do contrato para cada uma das partes; proibição da cessão da posição contratual; início, vigência e cessação do contrato; legislação e jurisdição aplicáveis.

Como já referimos não existe qualquer regulamentação do contrato de franchising na lei portuguesa, o que existe são códigos deontológicos desenvolvidos pelas associações nacionais

do sector e aplicáveis aos seus membros. Destes códigos destaca-se o Código Europeu de Franchising adoptado pela Associação Europeia de Franchising com o apoio dos serviços da Direcção-Geral IV da Comissão das Comunidades Europeias.

Em relação aos aspectos jurídicos convém ter em consideração que os contratos de franchising não podem ter como objecto, nem como resultado, limites à liberdade de concorrência. Os artigos 85º e 86º do Tratado de Roma e o Dec. Lei nº 371/93, de 10 de Outubro, materializam essa necessidade de protecção.

2.4. - Marketing e franchising.

A economia de mercado, que caracteriza actualmente a nossa sociedade, assenta em relações de troca entre os que produzem e desenvolvem um produto e os consumidores desses produtos.

Até uma determinada altura a procura superava a oferta, daí que as empresas não se preocupavam muito com a venda, pois existia uma ideia de que tudo o que era produzido era vendido. No entanto, actualmente, a oferta supera a procura sendo também os consumidores mais exigentes, o que determina uma preocupação crescente com o marketing dos produtos. As empresas agora não se preocupam só em produzir, mas devido ao incremento da concorrência, têm de preocupar-se com a comercialização do produto, e para isso têm de socorrer-se das mais variadas técnicas de marketing e procurar novos canais de distribuição para conseguir captar as necessidades e preferências dos clientes.

Neste clima de concorrência agressiva, as empresas têm de conseguir uma fácil identificação do seu produto ou serviço, de modo a facilitar a sua escolha entre os vários concorrentes, transmitindo aos actuais e potenciais clientes uma imagem e um nome de fácil memorização.

As marcas, surgem precisamente como uma forma de individualizar um determinado produto, fidelizando os clientes a uma determinada imagem. Acrescentando valor aos produtos através da imagem de marca e dos serviços que lhe estão associados, as empresas conseguem, assim, criar potencial para expandir os seus negócios. No entanto, esta expansão implica grandes investimentos. Neste contexto, o franchising surge como um modo de as empresas se expandirem sem elevados investimentos e com a vantagem de conseguirem o marketing

local dos produtos.

O posicionamento de marketing das redes de franchising é, em geral, muito agressivo, pois o franchisador opta por ocupar um nicho de mercado bem definido, visando conquistar quota de mercado, através do bom conhecimento que os franchisados têm dos mercados locais. Esta estratégia de marketing poderá levar as cadeias de franchising, no seu conjunto, a assumir a liderança no sector. Daqui conclui-se que, em termos de marketing, o franchising é uma palavra quase sinónima de especialização.

Um dos factores de sucesso do franchising é o de permitir a adaptação da estratégia de marketing de uma marca às características de cada mercado e/ou consumidor.

Os bens e serviços distribuídos em franchising devem responder a necessidades simples para assim poderem, mais facilmente, conquistar quota de mercado devendo responder aos padrões mais exigentes de qualidade. O franchising é incompatível com estratégias que não se baseiam em padrões elevados de qualidade porque um dos seus elementos essenciais é a segurança do negócio.

No entanto, é preciso não esquecer que os bens e serviços do franchisador estão sujeitos a um ciclo de vida. Deste modo, a sua estratégia de marketing deve ter em conta a manutenção das performances dos seus produtos, continuando a investir na inovação e na adaptação às novas tendências do mercado.

As cadeias de franchising têm, portanto, de contar na sua estrutura com um departamento de investigação e desenvolvimento de novos produtos e novos mercados para prevenirem os riscos da obsolescência. Este departamento de marketing servirá para a condução de estudos de mercado, sondagens ou zonagens que lancem as bases para novos produtos capazes de ter o mesmo sucesso, quaisquer que sejam as variáveis. Para isto, os franchisadores devem contar com a colaboração dos franchisados através da recolha de informação útil, relativa a determinadas zonas do mercado.

Esta participação dos franchisados na definição de novos produtos cria a ideia de assistência e colaboração no processo de decisão do franchisador, possibilitando uma melhor aceitação e um maior empenho por parte do franchisado quando chegar a hora da promoção dos novos produtos.

2.5. - O Franchising em Portugal.

No nosso país o fenómeno franchising começou a desenvolver-se nos anos de 1985/86. A situação de desenvolvimento económico do país contribuiu para o surgimento deste negócio através do aparecimento de novos

investidores. Por esta altura começaram a proliferar pelas cidades os centros comerciais, e foi precisamente nestes locais que começaram a surgir novos franchisados.

No entanto, foi no ano de 1991 que se assistiu à expansão das redes de franchising. Começaram então as marcas estrangeiras, como a McDonald's, a Pizza-Hut, o Boticário entre outras a desenvolverem as suas redes comerciais de franchising, assim como algumas empresas portuguesas, tais como, a Cenoura, Extra/Pão de Açúcar e Barros & Barros.

Em Portugal o tipo de franchising mais utilizado é o de formato de negócio em que o franchisado tem garantido o uso de uma marca e respectivo logotipo, o acesso ao sistema de explorar e gerir o negócio e assistência na implantação, organização e administração da empresa. Em contrapartida, o franchisado pagará ao franchisador os direitos de entrada no negócio - os royalties - calculados com base numa percentagem fixa sobre a facturação bruta e numa quotização negociada entre as partes para a divulgação da marca ou dos produtos.

Os sectores de actividade mais representativos em Portugal, são os equipamentos pessoais (roupas e afins) com 45%, os serviços em geral com 17%, o sector alimentar com 9% e a alimentação rápida com 7%. Este último foi um dos sectores que mais evoluiu nos últimos anos, em que se assistiu a um grande desenvolvimento das cadeias de fast-food.

Um inquérito efectuado pela Associação Portuguesa de Franchising revela que os portugueses preferem soluções seguras, isto é, aderem ao sistema através de conceitos muito testados (marcas de prestígio) e que pressuponham formação, assistência e logística (apoio prestado pela empresa franchisadora). Este inquérito revelou ainda que a maioria dos franchisados (56%) não têm experiência e formação comercial, mas sentiu-se seduzida pela oportunidade de ter o seu próprio negócio. Relativamente à instrução, o inquérito revelou que o franchisado-tipo português tem um curso médio completo (35%) ou o secundário completo (20%). Com formação superior apareceram também 28%. Isto revela que é necessário um certo grau de instrução para se aderir ao negócio.

Actualmente, o franchising constituiu um sector em plena expansão, o que reflete uma tendência que ocorre em toda a Europa. Na actual conjuntura, verificamos que por um lado as empresas querem operar a nível global e os particulares, devido à precariedade do emprego, ao aumento do desemprego e à ânsia de liberdade querem ter o seu próprio negócio. Isto leva precisamente à forte expansão do franchising, pois apresenta-se como uma solução alternativa para o empregado, que assim se sente apoiado encarando o futuro com segurança, e como uma maneira de uma empresa crescer rapidamente através do desenvolvimento de novos canais de distribuição.

Pascale Lagneaux não hesita em afirmar que o franchising

"modificou o visual económico português". E continua dizendo que "antes da chegada do franchising a Portugal, o comércio português de retalho, embora com algumas excepções, caracterizava-se por uma falta de especialização evidenciando a ausência de aplicação de modernas técnicas de marketing, como por exemplo o merchandising".

Pascale Lagneaux pensa que com este novo conceito deu-se uma viragem neste cenário, pois "o visual do comércio, pelo menos nas grandes cidades mudou. Estas mudanças são responsáveis por esse novo colorido que tanto nos cativa e transmite a ideia de modernização e de actualização relativamente a outros países".

"Altamente potenciador para a expansão de marcas e conceitos através de redes de negócios, o franchising é um instrumento que contribui para a aceleração do crescimento económico e que, dia após dia, tem um impacto crescente e muito significativo no tecido empresarial", conclui a Directora-Geral da APF, numa entrevista dada ao Jornal Expresso a propósito da realização da III Convenção Europeia de Franchising.

2.6 - O Franchising e as perspectivas para o futuro.

Em resposta às novas condições da competitividade económica entre as empresas, a expansão internacional é sem dúvida uma das estratégias mais visíveis das empresas na segunda metade do século XX.

O futurista John Naisbitt disse que o franchising é "a onda do futuro". Segundo este autor o próximo século será marcado pela globalização da economia o que implicará a queda de barreiras resultantes das diferenças culturais existentes no globo.

Desta globalização, resultarão novas oportunidades económicas, políticas e sociais para todos os países do globo. Com as constantes inovações tecnológicas transferidas para todo o mundo, o aumento da produtividade, o "know-how" e o "know-why" espalhar-se-ão pelos quatro cantos do planeta, transformando o modo de vida e os comportamentos humanos. Caminhar-se-á para um estilo de vida global devido ao impacto e à divulgação dos modernos meios de comunicação.

Para responder a estas tendências surge o franchising como forma de internacionalização das marcas mundiais. Por outro lado, é a forma de transformar mais rapidamente o mundo

económico, possibilitando aos países em vias de desenvolvimento o acesso a novas técnicas, novos conhecimentos e à melhoria das suas condições de vida.

A estratégia de distribuição e comercialização das grandes marcas e/ou produtos internacionalmente conhecidas, tem sido o uso do sistema de franchising, aproveitando desta forma o conhecimento do mercado local por parte dos franchisados.

Esta tendência para o franchising está na linha dos sistemas Network (em rede) como sistema de distribuição do futuro aproveitando os grandes desenvolvimentos tecnológicos da telemática. Optimizar as comunicações entre os franchisados e o franchisador, assim como entre os vários membros da rede pode supor um elemento de vital importância para este singular método de capturar o mercado.

As *grandes tendências* que se apontam para o franchising são as seguintes:

a) Desenvolvimento do franchising indirecto

Esta modalidade de franchising que actualmente já é muito utilizada tenderá a desenvolver-se ainda mais sobretudo em países de grande dimensão geográfica, diminuindo, deste modo, os custos e o prazo de implantação do sistema.

b) Agregação à rede de franchising de negócios similares já existentes

Esta técnica utilizada pelos franchisadores, consiste em agregar à sua rede de franchisados negócios similares e já em funcionamento, como um meio de crescimento ainda mais rápido do que as vias tradicionais de franchisar unitariamente pequenos negócios individualmente. Esta forma de crescimento, também designada de "franchising de conversão", apresenta as seguintes vantagens: crescimento rápido, menor custo de instalação, pontos de venda privilegiados e experiência anterior.

c) Desenvolvimento do conceito de "corner-franchising" ou "shop in the shop"

Este conceito consiste em instalar uma pequena loja ou quiosque numa grande loja onde marcas de renome são convidadas a instalar os seus pontos de venda. Isto permitirá o aproveitamento de locais de venda privilegiados e uma oferta diversificada de marcas que devidamente agrupadas aumentam o volume total de vendas, facilitando a vida ao consumidor.

d) Diversificação de produtos

Esta tendência consiste em introduzir novos produtos relacionados ou não com a actual linha, num mesmo ponto de venda, aproveitando as infra-estruturas existentes e diminuindo desta forma os custos de distribuição. Um exemplo de sucesso desta técnica é o caso da McDonald's que introduziu dois novos produtos na sua rede, como o café da manhã e a pizza à noite.

e) Desenvolvimento de mini-unidades

"Ninguém duvida que as grandes superfícies tenderão a perder a importância que actualmente detêm", afirma Pascale Lagneaux. Os franchisadores que se organizaram para atender um grande fluxo de clientela, estão a interessar-se por mercados menores, quer em quantidade, quer em poder de compra. Os pequenos nichos de mercado encontrados, principalmente em cidades com desenvolvimento acelerado, são agora objecto de maior interesse comercial, devido ao crescimento do poder aquisitivo nessas localidades.

Os franchisadores através dos seus estudos de rentabilidade, têm vindo a verificar que a redução do tamanho económico das suas unidades-padrão também é rentável, pois uma menor despesa de instalação pode equilibrar-se com adequados volumes de venda, mantendo ou até superando a margem de lucro, calculada pelo número de clientes por metro quadrado das unidades maiores.

Esta tendência está enquadrada dentro do movimento "small is beautiful".

f) Desenvolvimento de associações de classe

Estas associações funcionarão como centros privilegiados de resolução de conflitos e orientadores de conduta através da aprovação de códigos de deontologia.

Um estudo efectuado pelo The Naisbitt Group sobre as perspectivas para o franchising até ao ano 2010 nos U.S.A., mostra que o comércio a retalho, como um todo, depara-se actualmente com profundas mudanças de atitude por parte do consumidor, marcadas sobretudo por uma forte busca de conveniência e qualidade. As principais conclusões do estudo são as

seguintes: a marcante transição da economia americana nos últimos anos de "produtos" para "serviços"; o desejo do consumidor de encontrar conveniência; a tendência à especialização; o crescente envolvimento de mulheres, representantes de minorias e deficientes no mundo dos negócios; e a globalização do marketing.

Segundo Naisbitt, o somatório destes factores, tem conduzido as empresas a incrementar os serviços prestados aos clientes, a alterar o "layout" dos seus pontos de venda e a redireccionar os seus esforços de marketing.

As perspectivas para o franchising são, portanto, as melhores possíveis pois nenhum outro método permite a expansão da rede de distribuição com tanta eficiência e rapidez e a tão reduzido custo.

Além disso, pela segurança e maior garantia de sucesso que oferece, o franchising praticado com seriedade é, e continuará a ser, a melhor alternativa para aqueles que, cansados de trabalhar para um patrão, desejam aventurar-se no mundo dos negócios sem correr riscos desnecessários.

3. - Conclusão

Do trabalho desenvolvido, podemos constatar que o conceito de franchising é já bastante antigo, mas foi nos últimos anos que conheceu um maior desenvolvimento em todo o mundo.

Identificados os parceiros do negócio, verificámos que bom senso, dinamismo, flexibilidade, organização e alguns milhares de contos são algumas das condições essenciais para aqueles que se pretendem candidatar a um lugar de franchisado. Por outro lado, o franchisador deve possuir uma marca de prestígio, produtos e/ou serviços de alta qualidade e um bom "know-how" facilmente transmissível. O franchising existe para um negócio florescer e vingar. É um modelo de negócio, uma aventura a dois. Neste sentido o franchising apresenta-se como uma nova estratégia de comercialização para os franchisadores e para os franchisados como um meio de criação de negócios.

No que diz respeito às modalidades de franchising, podemos observar que o franchising indirecto tem tendência a desenvolver-se mais, pois devido ao crescimento das redes de franchising, os franchisadores têm de descentralizar o seu negócio, de modo a tornar menos complexa a gestão dessas

redes em expansão.

Relativamente aos aspectos jurídicos constatámos que muito haverá a fazer, pois existem grandes lacunas na regulamentação deste negócio. Nos U.S.A. onde o conceito já está bastante desenvolvido e enraizado, existem bastantes normas e regulamentos que regem o franchising. É de esperar que com o crescente desenvolvimento deste sistema na Europa, se assista ao surgimento de legislação específica sobre a matéria.

Em relação ao marketing, podemos verificar que o franchising apresenta-se como uma via interessante na aplicação de um marketing diferenciado, ou seja um dos factores de sucesso do franchising é o de permitir a adaptação da estratégia de marketing de uma marca às características de cada mercado e/ou consumidor.

Em Portugal o franchising está ainda numa fase embrionária, embora já tenha modificado o panorama do comércio português. O nosso país apresenta um potencial de crescimento bastante grande, e para empresários que aceitem alguma perda de autonomia, este constitui um mercado ainda a explorar.

Relativamente às perspectivas futuras, verificamos que a internacionalização e a globalização da economia, a necessidade de investimentos constantes, a intensificação da concorrência e um mercado cada vez mais exigente e sofisticado estão na base deste novo sistema de comercialização que se assume como a principal modalidade de negócio para o séc. XXI.

Bibliografia

- Cherto, Marcelo (1988), *Franchising - Revolução no Marketing*, Mc Graw Hill.
Expresso, Jornal - Dossier: *Lisboa Capital do Franchising*, 10 de Junho de 1994
Fortuna, Revista, Julho de 1994.
Lette, Roberto Cintra (1990) *Franchising na Criação de Novos Negócios*, Atlas, SA.
Lendrevic, Jacques e out. (1993) *Mercator, Teoria e Prática do Marketing*, Publicações Dom Quixote, Lisboa.
Martinet, A. Ch., *Estratégia*, Editora Sílabo.
Naisbltt, John, *Macrotendências*, Biblioteca da Gestão Moderna, Editorial Presença.
Simões, M. Barata (1991) *Franchising - Franquia, Inovação e Crescimento - Textos de Gestão*, Texto Editora, 1ª Edição.
Strategor, (1993) *Política Global da Empresa*, Publicações Dom Quixote, Lisboa.