

# Dinâmica do Modelo de Negócio do *Franchising*: evolução para o modelo de lojas próprias - Caso de Estudo Rituals

**Paulo Alexandre Sousa Pereira**

**Dissertação de Mestrado em Gestão**

Orientação: Prof.<sup>a</sup> Doutora Cláudia Carvalho

março, 2018



UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

Paulo Alexandre de Sousa Pereira

Dinâmica do Modelo de Negócio do *Franchising*: evolução para o  
modelo de lojas próprias - Caso de Estudo Rituals

Dissertação submetida à Universidade Portucalense Infante D. Henrique, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau Mestre em Gestão elaborado sobre a orientação da Prof.<sup>a</sup> Doutora Cláudia Carvalho

Departamento Economia, Gestão e Informática

março, 2018



UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

## AGRADECIMENTOS

O Mestrado representa o fim de uma importante etapa da vida académica com importantes reflexos na vida profissional. As longas horas de estudo, investigação e análise darão agora lugar a uma nova vida.

Em termos académicos, a dissertação é um trabalho essencialmente individual, mas não posso deixar de agradecer a todos os que contribuíram e me apoiaram, não só neste trabalho, mas também durante todo o meu percurso académico.

Aos meus pais e madrinha, pelo amor incondicional, educação e apoio total que sempre me deram e sem os quais eu não estaria aqui, e não seria a pessoa que sou hoje.

À minha família, esposa, que sempre me apoiou e que foi, sem saber, fonte de motivação e de luta para terminar esta dissertação.

À Prof.<sup>a</sup> Doutora Cláudia Carvalho, orientadora da minha dissertação, e também a principal fonte de inspiração, motivação, disponibilidade e com muita paciência, sempre se mostrou disponível para colaborar neste trabalho.

Ao Dr. Pedro Santos da ONEBIZ Creating Business, um grande profissional, que com as entrevistas, sabedoria e boa vontade me elucidou muito nesta temática do *Franchising*.

À Dr.<sup>a</sup> Cristina Matos, Presidente da Associação Portuguesa de *Franchising* (APF), que, com os seus conhecimentos e experiência do tema em estudo, muito contribuiu para o esclarecimento de determinadas questões centrais e importantes.

À Prof.<sup>a</sup> Doutora Ana Paula Silva, coordenadora do Mestrado em Gestão, pela simpatia, apoio e esclarecimentos que sempre me deu ao longo destes dois anos de curso.

A todos os meus amigos e colegas de curso (Joana Lima, Miguel Santos e Tiago Afonso), que desempenharam uma parte ativa no meu percurso universitário, Licenciatura e Mestrado e com quem experienciei os bons e maus momentos da vida académica.

Uma palavra final de agradecimento, a várias pessoas que, com o seu anonimato também contribuíram para este trabalho, e a todos os que foram meus professores na minha Universidade, que sempre se mostraram disponíveis para qualquer esclarecimento.

A todos, o meu muito obrigado.

## RESUMO

O alargamento dos mercados e conseqüente aumento da concorrência obrigaram as empresas a reagir aos desafios que lhes ameaçam a sobrevivência. Por isso, as estratégias de internacionalização e o fenômeno da cooperação empresarial além-fronteiras passaram a ser mais do que uma questão de opção, assumindo um papel essencial para a sobrevivência e competitividade.

As empresas e as organizações têm agora de encontrar novas formas com o objetivo de desenvolver vantagens competitivas. Estudos recentes apontam para pontos de vista importantes sobre a internacionalização de novos negócios, mostrando que muitas das empresas mais jovens são capazes de compensar a sua limitada experiência internacional com a aprendizagem, através de experiências individuais anteriores da equipa de gestão (aprendizagem congénita) e através de relações entre organizações (aprendizagem vicária) sugerindo também que a idade e a dimensão da empresa devem ser analisados, mas não como uma condicionante restritiva para o início da internacionalização. Outras teorias e estudos tentam explicar a internacionalização das empresas através dos sistemas de *Franchising*. Contudo, hoje em dia existem empresas a alterarem a sua política de gestão de *Franchising* para o modelo de lojas próprias. Neste contexto, esta investigação pretende responder à seguinte questão principal de investigação: porque é que o modelo de negócio de *Franchising* tende a evoluir para o modelo de lojas próprias?

Assim, neste trabalho, depois de realizada uma revisão da literatura sobre os aspetos centrais deste tema, foi analisado o caso da empresa holandesa que detém a marca Rituals, que tendo iniciado a sua política de internacionalização no contexto *Franchising*, recentemente alterou a sua política de gestão, tendo evoluído para o modelo de lojas próprias.

No final deste trabalho foi possível concluir que várias empresas utilizam o *Franchising* enquanto mais-valia para atingirem os seus objetivos e mais tarde alteram a sua política de gestão relativamente ao modelo de negócio. Também se verificou que só determinadas empresas é que seguem este caminho, normalmente empresas com certa dimensão, capitalizadas, com um crescimento orgânico, empresas que procuram ter sobretudo economias de escala, e principalmente empresas da área de retalho, cosméticos, pronto a vestir e alimentação.

Palavras-chave: Internacionalização, *Franchising*, lojas próprias, Rituals.

## ABSTRACT

The enlargement of markets and the consequent increase in competition have forced companies to respond to the challenges that threaten their survival. Therefore, internationalization strategies and the phenomenon of cross-border business cooperation have become more than a matter of choice, playing an essential role for survival and competitiveness.

Companies and organizations now have to find new ways to develop competitive advantages. Recent studies point to important points of view on the internationalization of new business, showing that much younger companies are able to compensate for their limited international experience with learning, through previous individual experiences of the management team (congenital learning) and through relations between organizations (vicarious learning), suggesting also that the age and size of the company should be analyzed, but not as a constraint restricting the beginning of internationalization. Other theories and studies try to explain the internationalization of companies through the model of *Franchising*. However, nowadays there are companies that change their *Franchising* management policy for the own store model. In this context, this research intends to answer the following main research question: Why does the business model of *Franchising* tend to evolve into the model of own stores?

Thus, in this work after a review of the literature on the central aspects of this theme, the case of the dutch company that has, the brand Rituals, that, having initiated its policy of internationalization in the context of Franchising, recently changed its entire policy of management and has evolved into the model of own stores.

At the end of this work it was possible to conclude that several companies use the *Franchising* business model as a surplus value to reach their objectives and later change all their management policy regarding this type of business. It has also been found that companies with certain characteristics are following this path, companies with a certain size, capitalized, with organic growth, companies that seek to have above all economies of scale, and especially companies in the retail, cosmetics, ready-to-wear and food sectors.

Key-words: Internationalization, *Franchising*, own stores, Rituals

## **INDICE GERAL**

Agradecimentos	2
Resumo	3
Abstract	4
Índice	5
<b>Introdução</b>	<b>9</b>
<b>PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA</b>	<b>11</b>
<b>Capítulo 1 – Internacionalização</b>	<b>12</b>
1.1 – Introdução	12
1.2 - Comércio internacional	12
1.3 - Internacionalização das empresas	16
1.4 - Teorias da internacionalização	17
1.5 – Modalidades de internacionalização	31
1.6 – Motivações, determinantes e obstáculos da internacionalização	40
1.7 – Síntese do capítulo	44
<b>Capítulo 2 – O Modelo de <i>Franchising</i></b>	<b>46</b>
2.1 – Introdução	46
2.2 – Evolução do <i>Franchising</i>	46
2.3 – Noção e características do <i>Franchising</i>	47
2.4 – Síntese do capítulo	53
<b>PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO</b>	<b>54</b>
<b>Capítulo 3 – Caracterização do <i>Franchising</i> em Portugal</b>	<b>55</b>

3.1 – Introdução	55
3.2 – Análise de casos de empresas portuguesas	55
3.3 – Dinâmica do modelo de <i>Franchising</i> : evolução para lojas próprias	62
3.4 – Comparação do <i>Franchising</i> entre o Brasil e Portugal	72
3.5 – Síntese do capítulo	74
<b>Capítulo 4 – Análise Empírica</b>	<b>75</b>
4.1 – Introdução	75
4.2 – Metodologia de investigação	75
4.3 – Questões de investigação	77
4.4 – Apresentação da empresa	78
4.5 – Expansão internacional da Rituals	81
4.6 – Análise dos dados obtidos	83
4.7 – Síntese do capítulo	93
<b>Capítulo 5 – Conclusão</b>	<b>94</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>100</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>110</b>
Anexo 1 - Guiões das entrevistas	111
Anexo 2 – Exemplo de uma Minuta de um contrato de <i>Franchising</i>	114
Anexo 3 – Lei da Franquia no Brasil	120
Anexo 4 – Glossário do <i>Franchising</i>	124
Anexo 5 - Sistematização dos trabalhos de Mestrado e Doutoramento, casos de estudo e artigos académicos no âmbito do <i>Franchising</i>	126
Anexo 6 - Exemplos de marcas nacionais com <i>Franchising</i> na internacionalização	130

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Diamante das vantagens competitivas	22
Figura 2 – <i>Franchising</i> na economia nacional em 2014	58
Figura 3 – Distribuição setorial das marcas de <i>Franchising</i>	59
Figura 4 – Mercados internacionais com maior presença de redes nacionais	61
Figura 5 – Distribuição de marcas de <i>Franchising</i> por escalão de investimento	61
Figura 6 – Imagem de loja própria da Rituals	79
Figura 7 – Mapa da internacionalização da Rituals nos 27 países	83

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Grau de abertura ao exterior e da intensidade exportadora	15
Gráfico 2 – Teoria do ciclo de vida do produto	20
Gráfico 3 – Zonas prioritárias de expansão em Portugal	60

## INDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Teorias económicas	18
Quadro 2 – Teorias comportamentais	19
Quadro 3 – Forma de entrada das empresas	31
Quadro 4 – Variáveis subjacentes à entrada no mercado externo	32
Quadro 5 – Modalidades de internacionalização	33
Quadro 6 – Modalidades de exportação	34
Quadro 7 – Modalidades mais comuns de exportação direta	35
Quadro 8 – Vantagens e desvantagens da exportação direta e indireta	36
Quadro 9 – Vantagens e desvantagens de um licenciamento	37
Quadro 10 – Vantagens e desvantagens das alianças estratégicas	38
Quadro 11 – Vantagens e desvantagens de uma <i>Joint Venture</i>	39

Quadro 12 – Motivações para a internacionalização	41
Quadro 13 - Fatores externos à empresa para a internacionalização	42
Quadro 14 - Objetivos da internacionalização	43
Quadro 15 – Barreiras no processo de internacionalização	44
Quadro 16 – Vantagens e desvantagens do <i>Franchising</i>	48
Quadro 17 – Obrigações e funções do franchisador	49
Quadro 18 – Obrigações e funções do francheado	50
Quadro 19 – Cláusulas determinantes no contrato de <i>Franchising</i>	51
Quadro 20 – Etapas do <i>Franchising</i>	52
Quadro 21 – Motivações para procurarem novos mercados	56
Quadro 22 – Empresas com sucesso na Internacionalização	57
Quadro 23 – Top dos <i>Franchising</i>	62
Quadro 24 – Diretório dos <i>Franchising</i>	63
Quadro 25 - Valores da contribuição do <i>Franchising</i> em Portugal	63
Quadro 26 – Vantagens das lojas próprias segundo vários empresários	71
Quadro 27 – Valores da Rituals	80
Quadro 28 – Principais produtos da Rituals	80
Quadro 29 – Principais coleções e presentes da Rituals	81
Quadro 30 – Vantagens de lojas próprias segundo Raymond Cloosterman	82
Quadro 31 – Expansão internacional da Rituals	83
Quadro 32 - Motivos e critérios que levaram a Rituals a alterar a política de gestão	88
Quadro 33 - Impactos negativos e positivos para os francheados	89
Quadro 34 - Impacto para o cliente com a alteração da gestão	89
Quadro 35 – Comparativo das dissertações sobre <i>Franchising</i>	126
Quadro 36 – Comparativo dos casos de estudo sobre <i>Franchising</i>	127
Quadro 37 – Comparativo dos livros sobre <i>Franchising</i>	128
Quadro 38 – Comparativo dos artigos sobre <i>Franchising</i>	129

## INTRODUÇÃO

O estudo da internacionalização das empresas assume nos nossos dias uma importância cada vez maior, também pelo facto das exportações portuguesas serem de grande importância para o equilíbrio da balança comercial e naturalmente para a economia portuguesa.

O aumento do comércio externo de serviços como transportes, turismo, marketing, serviços financeiros, comunicação, entre outros, que estavam em 2010 entre os serviços mais exportados por Portugal (UNCTAD, 2012), têm apelado a novas regras e a novas formas de negócio.

Numa época em constante mudança, com uma liberalização cada vez maior do comércio internacional a internacionalização das empresas tem sido um fator muito importante e decisivo para a vida das empresas e organizações.

As teorias da internacionalização abordam essencialmente as grandes empresas multinacionais e dão uma menor importância às PME. O desenvolvimento dos negócios devido à globalização tem vindo a alterar estes princípios e fronteiras, sendo a internacionalização das empresas um dado adquirido e de real importância, independentemente da sua dimensão, setor de atividade ou país (Teixeira, 2003).

Com a globalização de todas as atividades comerciais e industriais, a internacionalização das empresas preocupa tanto grandes como pequenas empresas, não se restringindo apenas às mais ousadas ou às especialmente vocacionadas para as atividades externas. De facto, a tecnologia e a globalização, estão a transformar o ambiente competitivo, tanto nas grandes empresas como nas pequenas e médias empresas.

Também é importante referir a internacionalização no contexto do empreendedorismo, sendo o modelo de negócio de *Franchising* muito relevante para atividades empreendedoras das empresas que atravessam fronteiras independentemente da idade, dimensão ou experiência internacional (Jones, Coviello e Tang, 2011).

A crescente importância da cooperação na internacionalização das empresas através do modelo de *Franchising* implica a necessidade também de uma nova abordagem do processo de internacionalização das empresas.

Diversas empresas tentam minimizar as potenciais dificuldades e riscos da internacionalização fazendo parcerias (chamados por exemplo de novos contratos de

*Franchising – Business Format Franchising*), que as podem ajudar a identificar um conjunto interessante de oportunidades de mercado. As empresas reduzem assim as incertezas relacionadas com as operações internacionais ao integrarem redes de negócio. (Duarte, Castro, Cruz e Miura, 2012; Santos *et al*, 2012).

Com efeito, atualmente as empresas precisam de estar num processo de inovação contínuo e a reestruturar constantemente as suas operações para responder aos requisitos da concorrência nacional e internacional. De facto, as empresas têm de conseguir encontrar novas formas para desenvolver as vantagens competitivas (Porter, 1980), e como tal têm necessidade de adquirir novas competências, recursos e capacidades (Barney, 1991).

Neste sentido, em determinadas empresas que utilizaram o modelo de *Franchising* como modelo de negócio para a sua expansão, globalização, internacionalização, está a decorrer uma nova dinâmica, fruto do próprio desenvolvimento do *Franchising*, que se materializa numa evolução para o modelo das lojas próprias, isto é, uma gestão própria do negócio. O objetivo deste estudo é dar resposta à questão de investigação principal: porque é que o modelo de *Franchising*, tende a evoluir para o modelo de lojas próprias?

Esta dissertação apresenta-se organizada em duas partes: uma primeira parte dedicada à revisão da literatura e a segunda parte dedicada ao estudo empírico.

A revisão da literatura divide-se em dois capítulos. O Capítulo 1, inclui uma secção sobre a internacionalização, comércio internacional, teorias, modalidades, motivações, determinantes e obstáculos. O Capítulo 2, dedicado ao modelo de *Franchising*, aborda os principais temas desta modalidade de negócio, nomeadamente evolução, noção e características, vantagens e desvantagens deste modelo, obrigações e direitos do franchisador e francheado.

A parte correspondente ao estudo empírico divide-se em três capítulos. O Capítulo 3 apresenta uma análise do *Franchising* em Portugal, incluindo a análise de casos de empresas portuguesas, a dinâmica do modelo de *Franchising* e uma comparação desta modalidade de negócio entre o Brasil e Portugal. O Capítulo 4 inclui uma abordagem qualitativa ao caso de estudo da Rituals, análise das entrevistas realizadas a francheados, e a instituições relevantes na criação, promoção e desenvolvimento de negócios em *Franchising*. A dissertação encerra-se com o Capítulo 5 com a respetiva conclusão e contributo do trabalho, sendo sugeridas algumas pistas de investigação para trabalhos futuros.

---

**PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA**

# **CAPÍTULO 1 – INTERNACIONALIZAÇÃO**

## **1.1 – Introdução**

As trocas comerciais entre os diversos continentes e países existem há muitos anos. O comércio internacional e a globalização nos últimos anos levaram a um fenómeno de expansão dos negócios das empresas e são condições muito importantes para a sobrevivência das organizações.

Assim, no presente capítulo procederemos à análise dos aspetos mais importantes da internacionalização, comércio internacional (Secção 1.2), internacionalização das empresas (Secção 1.3), principais teorias (Secção 1.4), modalidades de internacionalização (Secção 1.5), suas motivações, determinantes e obstáculos (Secção 1.6). O capítulo encerra-se com uma síntese (Secção 1.7).

## **1.2 - Comércio Internacional**

O comércio internacional e a sua liberalização, nomeadamente no que respeita à economia europeia, evoluíram muito significativamente ao longo dos tempos. Um dos factos mais importantes foi a constituição da Comunidade Económica Europeia. A compreensão do seu impacto exige recuar alguns séculos.

Entre os séculos XV e os XVIII prevaleceu na Europa a doutrina Mercantilista. Os Mercantilistas consideravam que o desenvolvimento e a riqueza do país eram baseados na acumulação dos chamados metais preciosos, como a prata e o ouro, e através de trocas comerciais representados por uma balança comercial forte e favorável. Com isto defendiam uma regulamentação do comércio propondo a existência de tarifas, quotas e outras medidas para desencorajar as importações e, no sentido contrário, a atribuição de subsídios e incentivos à exportação. Assim, seguindo esta teoria, o país enriquecia e protegia a produção interna.

A teoria Mercantilista tinha uma visão estática do comércio e da economia mundial, em que alguns países ganhavam e outros tinham perdas, isto é, as nações poderiam beneficiar simultaneamente dos benefícios do comércio internacional.

Uma outra teoria do comércio internacional surge mais tarde já nos séculos XVIII com os economistas clássicos. Adam Smith, no seu livro “A Riqueza das Nações”, publicado em 1776 estudou e formulou um pensamento económico: “a capacidade de produzir riqueza aumenta com a capacidade de organizar o trabalho humano em termos de divisão de tarefas e de especialização do trabalho”. Assim, a produção de um bem resultava da soma de diferentes tarefas de um trabalhador que nela se especializava. Contudo, esta divisão do trabalho e especialização que atribuía mais valor ao bem produzido encontrava-se limitada pela dimensão do trabalho.

Os clássicos explicaram as vantagens do comércio internacional de acordo com dois conceitos: a vantagem absoluta e a vantagem relativa. A vantagem absoluta foi exposta por Adam Smith e a vantagem relativa foi exposta por (David Ricardo, 1817). O princípio da vantagem absoluta considera que cada país ganha em se especializar-se na produção do bem em que é mais eficiente, adquirindo através do comércio internacional o outro bem, na qual a sua produção é menos eficiente e a menos eficaz. Por sua vez, o princípio da vantagem comparativa ou relativa é menos intuitivo e diz que dois países também beneficiam em especializar-se na produção de certos bens, mesmo que um deles seja mais eficiente na produção de todos os bens.

Esta aparente incongruência explica-se pelo facto de um país menos eficiente na produção de todos os bens, produzir um desses bens “menos mal” do que os outros. Da mesma maneira o país que é mais eficiente na produção de todos os bens vai produzir alguns de forma mais eficiente do que os outros. Assim, a especialização não se fazia em termos de vantagens absolutas, mas segundo as vantagens comparativas ou relativas.

Em reacção à teoria de David Ricardo a abordagem neoclássica seguiu duas vias:

- Analisando o lado da procura (Stuart Mill, 1848; Alfred Marshall, 1890)
- Analisando o lado da oferta (Hechscher e Ohlin, 1991)

O estudo de Stuart Mill consistiu em introduzir o papel da procura para determinar a razão exata da troca internacional num intervalo de possibilidades.

A análise de Hechscher Ohlin, feita pelo lado da oferta, considera que a existência ou a realização das trocas internacionais deve-se à distinta dotação de fatores e não à diferença de tecnologias. Para estes neoclássicos a produção de bens requer diferentes quantidades

de cada um dos fatores e caracteriza-se por diferentes dotações. Como conclusão, podemos dizer que cada país tem vantagem comparativa nos bens que usam mais intensivamente o seu fator mais abundante.

No século XX a intensificação do comércio internacional, particularmente a partir da II Guerra Mundial, levou a uma gradual diminuição das barreiras entre os países. Estes reagiam em diversas partes do mundo criando associações e alianças de diversa natureza num processo que foi designado de “integração regional”. Nestas regiões reduzem-se as barreiras ao comércio e a taxa de abertura (Importação + Exportação / PIB) passa a ser um indicador importante e revela que a maior parte do comércio mundial se realiza entre países desenvolvidos.

Existiram vários fatores que contribuíram para o impulso do comércio internacional nas últimas décadas. O primeiro fator foi o crescimento das economias ocorrido desde o final da II Guerra Mundial. O segundo fator foi a criação de mecanismos financeiros e comerciais, nomeadamente o FMI (Fundo Monetário Internacional) e a Organização Mundial do Comércio (OMC). Além disso, uma das características mais salientes é a existência de numerosos acordos de integração comercial, como por exemplo a Comunidade Económica Europeia (CEE), Associação dos Países do Sudoeste Asiático (ASEAN), o Mercado Comum do Sul (MERCOSUL) e a Zona de Livre Comércio da América do Norte (NAFTA). Estas instituições tiveram como objetivo geral criar estruturas capazes de trazer um maior desenvolvimento às regiões correspondentes.

A globalização, da qual faz parte o comércio internacional, traz consigo benefícios em termos de rendimentos e oportunidades. No entanto, a mudança, mesmo que ofereça melhores condições para a sociedade, implica riscos e desafios. A liberalização do comércio internacional cria ganhadores e perdedores e pouco importa se alguns ganham mais do que outros. A globalização muitas vezes associa-se à noção de marginalização, considerando que nem todos os países participam dos seus benefícios. Uma outra preocupação tem a ver com os danos provocados ao ambiente devido precisamente ao desenvolvimento da globalização. Uma outra preocupação é que as forças de mercado sem controlo obrigam em certos casos os países a adotar padrões inferiores para competir. Por último, existe ainda a questão da soberania e o receio de que a globalização e o comércio internacional enfraqueçam a atuação dos governos dos países.

Em Portugal o comércio internacional começou a mostrar sinais de abertura na segunda metade do século XI. Podemos dizer que esta abertura provocou, como é natural, mudanças na economia nacional, verificando-se um aumento da produtividade nacional para valores muito próximos dos então já registados nos países europeus.

Autores como Afonso e Aguiar (2004), notaram que esta abertura teve um efeito positivo no crescimento da economia que é tanto maior quanto maior for o peso das importações de bens de investimento.

Com efeito, o comércio internacional, definido como os movimentos internacionais de bens e serviços, é um dos tipos de transações entre os agentes económicos que pode ser considerado para a internacionalização da economia. Porém, a abertura de Portugal ao exterior, ou seja, ao comércio internacional, nem sempre foi crescente. Podemos verificar no gráfico abaixo, que se assistiu em 2009 a uma redução acentuada para um valor inferior ao verificado em 1994. As condições da economia europeia agravaram-se em 2008, o que podem explicar uma diminuição do comércio internacional, e das exportações.

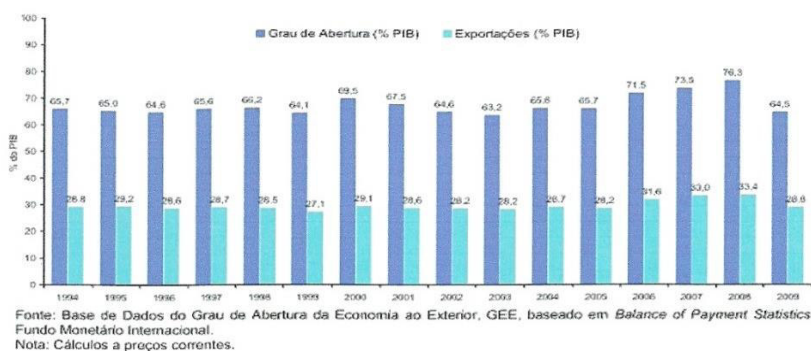


Gráfico 1 - Grau de abertura ao exterior e da intensidade exportadora

Fonte: FMI – Fundo Monetário Internacional (2010)

De acordo com o Banco de Portugal, ainda que os dados possam não ser positivos em relação à exportação e à economia, o crescimento que muitas vezes se tem verificado ao longo dos tempos, a redução dos custos de transportes e comunicação, o aumento acentuado da tecnologia, a eliminação de barreiras económicas devido aos acordos entre os países aumentaram de forma significativa as oportunidades para a internacionalização das empresas portuguesas, uma vez que foi possível a contratação de atividades no exterior que até então eram denominadas como não transacionáveis.

Em termos globais Portugal seguiu, sem dúvida, as tendências mundiais, tendo a sua economia e as próprias empresas beneficiado das vantagens do comércio internacional, assim como das imensas oportunidades criadas pelos vários agentes económicos de outros países.

### **1.3 - Internacionalização das empresas**

A internacionalização das empresas está relacionada com o fluxo de trocas de matérias primas, produtos acabados, serviços, pessoas e capital efetuadas entre empresas, estados e nações.

A internacionalização refere-se ao processo de envolvimento em atividades internacionais, com um risco tanto maior quanto maior o envolvimento no processo e a menor dependência de terceiros. O grau de internacionalização empresarial está relacionado com a intensidade exportadora de cada empresa e com a forma como esta empresa procura e explora os mercados internacionais.

Podemos abordar várias definições sobre a internacionalização.

Segundo Kraus (2000), a internacionalização é o processo ocorrido ao longo tempo, no qual a empresa produtora amplia o seu envolvimento e comprometimento em operações internacionais. O grau de envolvimento pode variar de reduzido a elevado. Esse envolvimento influencia o risco do negócio. Um envolvimento reduzido traz menos risco ao negócio, mas também margens e perspectivas de crescimento inferiores.

Autores como Harris e Wheeler (2005), definem a internacionalização como um processo no qual a empresa comercializa os seus produtos ou serviços para fora do seu mercado local ou de origem, olhando assim para os mercados externos. A internacionalização é vista como um processo passo a passo de desenvolvimento das operações internacionais, através do qual a empresa se torna mais envolvida e empenhada nos negócios internacionais como resultado da introdução de produtos em mercados específicos.

Para Além e Cavalcanti (2005), o acesso a mercados mais abrangentes vai fortalecer a competitividade das empresas, pela obtenção de economias de escala, por efeitos de especialização de produto ou serviço e pela obtenção de uma maior base financeira para investimentos e desenvolvimento tecnológico.

Por outro lado, para Duarte (2008), internacionalizar uma empresa é um ato de gestão, cuja decisão e importância é muito complexa e difícil, e consiste num processo crescente e contínuo de envolvimento da empresa nas operações com outros países.

Os autores Calof e Beamish (1995), defendem que a internacionalização é o processo de adaptação das operações da empresa (estratégia, recursos e estrutura) aos ambientes internacionais.

Segundo Bell, McNaughton, Young e Crick (2003), a internacionalização empresarial é um negócio cujas atividades são efetuadas para além das fronteiras.

Por sua vez, Barber e Darder (2004), veem a internacionalização como um processo de direção estratégica pelo qual as empresas avaliam as condições de mudança do ambiente internacional e desenvolvem uma resposta organizacional adequada aos recursos disponíveis, o que implica a transposição das fronteiras nacionais.

Os autores como Fernandez e Nieto (2005), afirmam e também defendem que a internacionalização é a estratégia mais complexa que a empresa pode realizar, tendo em atenção o índice de incerteza e risco assim como a necessidade de equipar com competências transculturais e inteligência cultural.

Finalmente, Dunning (2006), vê a internacionalização como sendo um conjunto de princípios e práticas que são utilizadas pelas empresas no desenvolvimento e modificação de um produto de modo a garantir que o desempenho do mesmo será igual fora do país de origem.

#### **1.4 – Teorias da Internacionalização**

Existem várias teorias da internacionalização, desde a segmentação das teorias do comércio internacional em três modelos mais adaptados às novas realidades Lorga (2003), passando por teorias agrupadas em quatro grandes tipos, Viana e Hortinha (2005), existindo ainda outras teorias que realçam o fenómeno em causa e apresentam vários motivos e abordagens que impulsionam a empresa para o mercado externo.

São os autores como Andersen (2003), e Buvik (2002), que vão classificar estas novas abordagens e novas perspetivas em teorias económicas e teorias comportamentais:

- As teorias económicas têm uma abordagem baseada em critérios económicos, orientados para a otimização dos lucros e do retorno financeiro.

- As teorias comportamentais têm uma abordagem baseada e relacionada com as atitudes, perceções e comportamentos das pessoas, orientadas para a redução do risco.

O quadro seguinte apresenta uma sistematização das Teorias Económicas:

<b>Título</b>	<b>Autores / Ano</b>	<b>Aspetos Principais</b>
IPLC – <i>International Product Life Cycle</i> . Teoria do ciclo de vida do produto	Vernon (1966 – 1974)	Esta teoria define três etapas para o comércio e produção industrial.
Teoria dos Mercados Imperfeitos	Hymer (1976)	As empresas podem aumentar a sua quota de mercado através das imperfeições do mercado.
Teoria Oligopolista	Knicherbocker (197)	Os mercados têm tendência a reproduzir o comportamento dos consumidores para reduzir o risco.
Teoria das Vantagens Competitivas	Teixeira e Diz (2005) Porter (1990)	As empresas devem aproveitar os fatores chave para uma constituição das vantagens competitivas.
Teoria da Internalização	Buckley e Casson (1976)	As empresas devem aproveitar os benefícios ao internacionalizar as suas atividades além-fronteiras.
Teoria Eclética (paradigma OLI)	Dunning (1988) Wymbs (2001)	As empresas multinacionais podem ser mais bem-sucedidas que as outras.
Teoria do Portfólio	Markowitz (1952) Tobin (1958)	Para tomada de decisões as multinacionais consideram a taxa de retorno e o risco.
Teoria da Dimensão do Mercado	Agarwal (1980)	A dimensão do país anfitrião é um dos principais fatores de atração de investimento.

Quadro 1 - Teorias Económicas

Fonte: Elaboração própria, com base na revisão da literatura

O quadro seguinte apresenta uma sistematização das Teorias Comportamentais:

<b>Título</b>	<b>Autores / Ano</b>	<b>Aspetos Principais</b>
Teoria dos Estágios - Modelo de Uppsala  - Modelo baseado Inovação	Johanson e Wiedersheim Paul (1975) Johanson & Vahlme (1977 – 1990)  Cavusgil (1980)	A internacionalização é vista como um processo gradativo onde as etapas sucessivas representam graus elevados de envolvimento empresarial.  A internacionalização é dividida em estádios e assente em rácios de exportação que mostram a dependência e envolvimento da empresa nos mercados.
<i>Born – Globals</i>	Oviatt e McDougall (1994)	As empresas procuram ter e aproveitar as vantagens significativas competitivas a partir da utilização dos seus recursos e das suas vendas.
Teoria das Redes Industriais	Jan Johanson e Lars Gunar Mattsson (1988) Coviello e Mac Auley (1999) Coviello e Martin (1999) Ferreira (2007)	Esta teoria define os mercados industriais como as redes de relacionamento entre empresas e organizações. Desenvolvem e mantêm relações de negócios estáveis com outras empresas.

Quadro 2 - Teorias Comportamentais

Fonte: Elaboração própria, com base na revisão da literatura

De seguida apresenta-se uma análise discriminada de cada uma destas teorias.

- **IPLC –*International Product Life Cycle*. Teoria do ciclo de vida do produto (Vernon, 1966, 1974)**

O modelo do ciclo de vida do produto de Vernon começou por definir três etapas para o comércio e produção internacional.

A primeira fase consiste na produção para o mercado doméstico. Um produtor de um determinado bem começa a produzir e a vender um produto novo e tecnologicamente mais avançado no seu mercado doméstico, sendo a produção feita no local para ficar muito perto dos consumidores e para minimizar o risco e a incerteza. Depois, quando o

produto “amadurece” e se torna apenas “mais um”, o número de produtores aumenta. Naturalmente há uma queda de lucros potenciais ou reais devido ao aumento da concorrência no mercado doméstico e a empresa toma a decisão de começar a exportar para outros mercados, que se podem considerar por gostos semelhantes e com rendimentos também semelhantes. Entra-se então na segunda fase: exportação. Como a procura dos consumidores nestes mercados aumenta, e também as empresas locais começam elas próprias a acompanhar a procura, os governos destes países começam também a introduzir as chamadas medidas de proteção.

A produção vai então deslocar-se cada vez mais para o exterior, isto é, para o país que inicialmente importava o bem produzido, permitindo que a empresa obtenha as chamadas economias de escala e contorne as chamadas barreiras alfandegárias ou comerciais. Esta é a denominada terceira fase, com a passagem da produção para esse mercado externo, agora com padrões de procura semelhantes.

Vernon (1974), baseou-se então no modelo do “ciclo de vida” para tentar explicar porque é que o processo de internacionalização passa por diversas fases: introdução, crescimento, maturidade e declínio.

Vernon (1966,1974) através da sua teoria do ciclo de vida do produto foi o primeiro estudioso a tentar desenvolver e explicar uma perspetiva tendo em vista uma estratégia para compreender a internacionalização das empresas oferecendo uma explicação dinâmica do processo.

A teoria do ciclo de vida do produto define o Investimento Direto Estrangeiro (IDE) como um comportamento estratégico por parte das empresas internacionais.



Gráfico 2 – Teoria do ciclo de vida do produto

Fonte: Vernon (1966,1974)

- **Teoria dos Mercados Imperfeitos (Hymer, 1976)**

Esta teoria, também designada por Teoria do Poder de Mercado, diz-nos que um motivo importante para a internacionalização é o interesse das empresas em aumentar a sua quota de mercado através das imperfeições do mesmo.

Segundo este autor, as empresas e organizações em início de um processo de internacionalização têm um défice competitivo, muito devido aos custos de entrada num novo ambiente económico. Esta teoria diz-nos que a existência de mercados imperfeitos com as características únicas das empresas são uma forte motivação para a existência do investimento direto estrangeiro.

Assim, esta teoria preconiza que as multinacionais vivem para retificar as imperfeições do mercado, isto é, ao identificar os seus pontos fortes no mercado de origem procurar-se-á maximizá-los nos mercados externos tendo em conta as imperfeições.

De seguida apresenta-se algumas imperfeições de mercado:

- Mercado de bens de consumo: imperfeições em marcas, marketing, diferenciação.
- Ao nível da produção: o acesso exclusivo a recursos naturais ou humanos e tecnologia.
- Na intervenção dos governos: através do estabelecimento de políticas de incentivo ao Investimento Direto Estrangeiro (IDE).
- Ao nível da concorrência: perante as economias de escala internas e externas.

- **Teoria Oligopolista (Knickerbocker, 1973)**

Knickerbocker (1973,) tentou definir a internacionalização das empresas tendo por suporte a teoria da Reação Oligopolista. Nos mercados oligopolistas, as empresas têm tendência a reproduzir o comportamento dos adversários para menorizar o risco e a indeterminação. Assim, as empresas inseridas numa indústria oligopolista tendem a seguir percursos de internacionalização comuns, isto é, as empresas optam por um comportamento estratégico idêntico ao dos seus rivais, com o intuito de minimizar riscos e incertezas, seguindo a “empresa líder”. Com vista a minimizar os riscos, a maior parte das empresas tende a imitar os movimentos das suas rivais.

- **Teoria das Vantagens Competitivas (Porter, 1990)**

Porter ampliou o conceito de competitividade das nações ao incluir não apenas os fatores básicos de produção, centrados no preço, mas também o diferencial tecnológico, o fator qualidade e os sistemas concorrenciais. De acordo com Porter (1990), nenhuma nação é competitiva em todos os setores, visto cada uma ter economias distintas. O sucesso de cada país depende da forma como as empresas de setores inter-relacionados (*Clusters*) se organizam e competem a nível global.

Deste modo, Porter apresentou o modelo do Diamante da Vantagem Competitiva (figura 1), onde constam os fatores chave que asseguram a uma nação a constituição das vantagens competitivas:

- Condições de fatores: recursos humanos avançados, infraestruturas técnicas e outros fatores de produção competitivos,
- Condições de procura: como o grau de sofisticação dos consumidores,
- Setores relacionados de suporte e apoio: presença de fornecedores, distribuidores e áreas de negócios relacionados aos locais competitivos,
- Estratégia, estrutura, rivalidade empresarial: formas de organização e gestão das atividades, existência de concorrência forte.

Segundo Porter, as nações que funcionam como bases favoráveis ao desenvolvimento das referidas vantagens competitivas são alvo de processos de internacionalização.

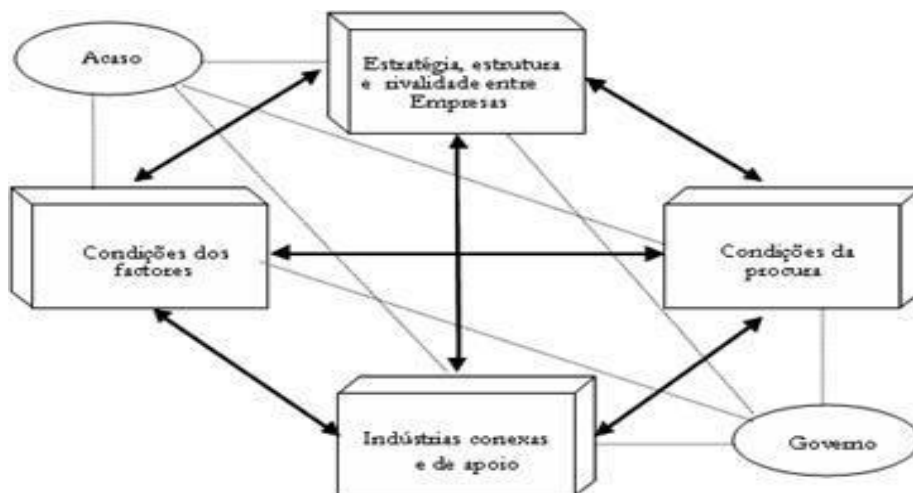


Figura 1 - Diamante da Vantagem Competitiva

Fonte: Porter (1990)

- **Teoria da Internalização (Buckley e Casson, 1976)**

A ideia central desta teoria é que as empresas ao realizarem os investimentos empresariais no estrangeiro vão aproveitar os benefícios destes ao internalizarem as suas atividades além-fronteiras, ao mesmo tempo que se trata de mercados imperfeitos sujeitos a oscilações. As empresas têm um mercado opcional para o desenvolvimento de atividades de valor acrescentado, para além do que conseguem alcançar por si mesmas.

O modelo de Buckley e Casson (1985), baseia-se em três axiomas:

- As empresas e organizações valorizam os seus potenciais lucros devido às imperfeições do mercado,
- Sendo os mercados imperfeitos, verifica-se uma tendência para criar mercados internos, o que muitas vezes determina que as atividades do mercado fiquem sob propriedade e controlo comuns,
- A internalização dos mercados origina as chamadas empresas multinacionais.

Nas várias imperfeições existentes no mercado capazes de contribuir e induzir uma empresa a internalizar as suas atividades destaca-se cinco:

- 1ª - O processo produtivo requer tempo, sendo que as atividades ligadas pelo mercado frequentemente estão sujeitas a atrasos temporais.
- 2ª - O uso eficaz do poder de mercado pode exigir a discriminação do valor de um certo tipo que não seja exequível no mercado de produtos.
- 3ª – Ocorre quando nos mercados internos há uma restrição da existência de situações de negociação flutuantes.
- 4ª – Existe quando há uma disparidade na capacidade avaliativa do produto entre o negociante e o cliente.
- 5ª – A internalização pode ser o meio encontrado para não se verificar a intervenção governamental.

Estes autores afirmam que há determinadas condições que devem ser avaliadas num processo de internalização: custos de produção, custos de comunicação, encargos administrativos, dimensão internacional dos custos.

Também o processo de internacionalização das atividades está sujeito à combinação de determinados fatores inerentes à indústria, inerentes à região, característicos do país, subjacentes à própria empresa.

Os conhecimentos referentes a todas estas variáveis possibilitarão à empresa envolvida num processo de internalização das atividades selecionar convenientemente os mercados mais apropriados.

- **Teoria Eclética (paradigma OLI) (Dunning, 1988; Wymbs, 2001)**

Esta teoria tem como objetivo explicar porque razão as empresas multinacionais podem ser mais bem-sucedidas que as empresas domésticas nos países onde as multinacionais efetuam operações.

Segundo Dunning são três as vantagens a ter em conta para a realização do investimento direto no exterior: vantagens de posse, vantagens de localização e vantagens de internalização. As vantagens de posse (*Ownership Advantages*), são específicas da empresa face à concorrência, como por exemplo o controlo de ativos, tecnologia, marca própria, capacidade de gestão. As vantagens de localização (*Location Advantages*), têm a ver com o espaço onde as operações no estrangeiro têm lugar. A empresa multinacional necessita de ter em atenção os elementos inerentes ao lugar como por exemplo: custo dos fatores produtivos, acessibilidade, disponibilidade de conhecimento, políticas governamentais, extensão e potencial do mercado, etc. Finalmente as vantagens de internalização (*Internalization Advantages*), integram as transações no interior da empresa, visto reaproveitar recursos específicos. Outras vezes pode ser até viável uma contratação eficaz no mercado através do licenciamento a parceiros externos, mas sempre tendo em conta que quanto maiores são as vantagens de posse num país estrangeiro mais elevada é a tendência para internalizar todas as operações através da realização de um investimento direto.

A combinação das vantagens de posse (*Ownership*), localização (*Location*), e internalização (*Internalization*) – constituem o paradigma OLI, que procura elucidar o objetivo e a distribuição das atividades das empresas multinacionais geograficamente Dunning (2001).

Em suma, a empresa multinacional realiza Investimento Direto Estrangeiro, quando junta os seus benefícios competitivos próprios com os benefícios de localização, em que dá preferência às transações internas de forma a minimizar os custos de transação.

No mercado existem três formas elementares de internacionalização das atividades empresariais; a exportação, o licenciamento e o investimento direto, sendo o elemento principal para a internacionalização da empresa que apresente uma vantagem competitiva inicial – vantagem de posse.

Dunning (1988), propõe quatro principais razões para a realização de investimento estrangeiro:

- Acesso a recursos (*Resource Seeking*) – procura alcançar recursos naturais, matérias primas ou outros fatores produtivos em condições mais favoráveis,
- Acesso ao mercado (*Market Seeking*) – procura entrar num novo mercado,
- Acesso a eficiência (*Efficiency Seeking*) – procura aperfeiçoar a eficiência da empresa,
- Acesso a recursos estratégicos (*Strategic Asset Seeking*) – procura desenvolver as competências, recursos e capacidades da empresa.

O paradigma OLI foi alvo de críticas e como tal foi modificado várias vezes por Dunning (1988), para poder incluir mais variáveis e fatores estruturais e contextuais que podem descrever aspetos dinâmicos e de desenvolvimento da produção internacional.

Dunning propôs então a alteração e reconfiguração do paradigma: propriedade – localização – internalização. O autor incluiu no conceito de vantagem de propriedade os custos e benefícios que resultam das relações e transações interempresas (alianças), considerou também novas variáveis de localização, alargou o conceito de vantagem de internalização com outros objetivos dinâmicos como a procura de ativos estratégicos e a procura de eficiência.

Dunning concluiu existir uma relação entre o nível de desenvolvimento do país e a sua posição em termos de investimento internacional, e também como a relação entre os fatores e os fluxos de investimento estrangeiro numa interação dinâmica.

- **Teoria do Portfólio (Markowitz, 1952; Tobin, 1958)**

Como uma explicação alternativa para o IDE surgiu a Teoria do Portfólio com base nos estudos e trabalhos de Markowitz (1952), e mais tarde com os estudos de Tobin (1958). Esta teoria assegura que, para a tomada de decisões de investimento, as empresas multinacionais consideram não só a taxa de retorno, mas também o risco envolvido.

A atualização e a diversificação internacional de uma carteira de investimentos serviam assim para uma redução do risco global. No entanto, estudos empíricos têm oferecido apenas um fraco suporte para análise.

- **Teoria da Dimensão do Mercado (Agarwal, 1980)**

A dimensão do mercado está positivamente correlacionada com a eficiência na utilização dos recursos dos investidores e conseqüentemente, com a possibilidade de redução dos custos de produção através da utilização das economias de escala. Agarwal (1980) parece ter encontrado um suporte para este princípio demonstrando que o tamanho do mercado do país anfitrião é um dos fatores que mais vai influenciar a propensão de um país para atrair mais investimentos.

As teorias comportamentais são muitas vezes também conhecidas por abordagens processuais ou de internacionalização por estágios ou por etapas, sendo até o seu estudo e desenvolvimento mais recente que as teorias económicas. Estas teorias tentam relacionar o investimento internacional através do comportamento da empresa e da importância da gestão e o comportamento dos gestores.

As teorias comportamentais analisam o fenómeno da internacionalização como um processo evolutivo de etapas em função do conhecimento, ganhos de experiência e acumulação do saber dos mercados internacionais.

- **Teoria dos Estágios**

As chamadas teorias da internacionalização tentam explicar como e porquê as empresas se aventuram em atividades no exterior do seu país de origem. A abordagem mais estudada e mais dinâmica, e também a mais conhecida é a dos modelos do processo de internacionalização que veem a internacionalização como um processo de etapas sucessivas. Esta teoria tem o objetivo de colmatar o vazio nas pesquisas e estudar o desenvolvimento da internacionalização até ao presente baseadas nas grandes empresas e nos grandes investimentos no estrangeiro realizada num só momento. O processo de internacionalização é visto como um processo gradual que se desenvolve por estágios.

Nesta teoria temos assim duas escolas de pensamento que são de seguida apresentadas sumariamente.

- O Modelo de Uppsala (Johanson e Wiedersheim, 1975; Johanson e Vahlme, 1977, 1990)

A teoria da internacionalização do Modelo de Uppsala descreve a internacionalização como um processo gradativo para a empresa, onde as etapas sucessivas representam graus mais elevados de envolvimento internacional.

Este modelo basicamente define um processo de internacionalização em quatro estágios:

- Ausência de atividades sistemáticas de exportação, mas com atividades exportadoras ocasionais (exportação direta).
- Depois, com o conhecimento crescente do mercado externo a exportação torna-se via agentes (exportação indireta).
- Com o envolvimento mais profundo no exterior a empresa estabelece estratégias locais de marketing e vendas para explorar o mercado.
- Nesta etapa final, a empresa estabelece subsidiárias de produção local, isto é, a empresa passa à produção internacional.

Para poder explicar a internacionalização foi estabelecida a hipótese de que as empresas entram sucessivamente em mercados com maior distância psicológica, sendo as barreiras

como a ausência de conhecimento e de recursos pela tomada de decisões resultante do conhecimento adquirido (Johanson e Wiedersheim, 1975).

As atividades internacionais exigem tanto um conhecimento geral sobre as operações que podem ser alienadas ou transferidas de um país para outro, como um conhecimento adquirido e específico do mercado. Um processo de internacionalização tem tendência a evoluir ao nível da aprendizagem crescente do conhecimento pela empresa a internacionalizar nos mercados externos e das operações, bem como um desejo crescente de aumento de recursos da empresa nos mercados (Johanson e Vahlue, 1990).

- Modelos Baseados na Inovação (Cavusgil, 1980)

O modelo de Cavusgil (1980), divide a Internacionalização em estádios que são apoiados e assentes em rácios de exportação ( $X / V$ ,  $X$  – Exportação,  $V$  – Faturação Total) e que mostram a dependência e envolvimento da empresa nos mercados externos.

Assim, o autor define cinco estádios:

Estádio 1: Mercado Doméstico – a empresa não exporta.

Estádio 2: Pré – Exportação – a empresa recolhe informação e avalia a viabilidade da exportação.

Estádio 3: Envolvimento Experimental – A empresa tem tendência a exportar com envolvimento marginal reduzido e descontínuo e em mercados de reduzida distância cultural e física.

Estádio 4: Envolvimento Ativo – Há um esforço sistemático e contínuo para fomentar as exportações para mercados distintos, ajustando-se a estrutura organizacional à nova realidade.

Estádio 5: Envolvimento Comprometido – A empresa está muito dependente do exterior, sendo que os gestores enfrentam muitos dilemas quanto à alocação de recursos.

Relativamente a estes modelos baseados na Inovação, para Oviatt e McDougall (1994), estes modelos não são apropriados para as empresas que já surgem como empresas internacionais, pelo que devem ser ajustados de forma a explicarem a internacionalização

das PME. É também verificável a omissão quanto ao tempo de permanência em cada estádio.

- ***Born – Globals (Oviatt e McDougall, 1994)***

Oviatt e McDougall (1994), tentaram definir uma nova modalidade de empresa, as chamadas “*Born Globals*”.

As “*Born Globals*” são conhecidas como as empresas que, desde a sua génese, procuram aproveitar vantagens competitivas significativas a partir da utilização dos seus recursos e das suas vendas em múltiplos mercados no mundo.

Autores como por exemplo Gibb e Szalucka (2012), classificam as empresas como “*Born Globals*” quando estas empresas iniciam ou começam as suas atividades no exterior, isto é, empresas que se tornam internacionais num período de três anos desde a sua criação, e também quando atingem um volume de negócios no comércio internacional, com um nível de exportações aceitável.

Na prática as “*Born Globals*” são na maior parte empresas de indústrias de alta tecnologia ou empresas que têm grandes investimentos e estão envolvidas em atividades de I&D, produzindo produtos altamente especializados. Os fundadores destas empresas são normalmente grandes empreendedores, têm uma grande atividade e uma grande experiência no comércio internacional. A internacionalização destas empresas é realizada principalmente via exportação, utilizando a cooperação com empresas locais e nacionais, com forte uso dos contactos pessoais e de redes de negócios.

- **Teoria das Redes Industriais (Jan Johanson e Mattsson, 1988; Coviello e Auley, 1999; Coviello e Martin, 1999; Ferreira, 2007)**

A Teoria das Redes Industriais foi estudada por vários autores, principalmente por Jan Johanson e Mattsson (1988). Este estudo define os mercados industriais como redes de relacionamento entre empresas e organizações. Tendo como base esta teoria as empresas instituem, desenvolvem e mantêm relações de negócios estáveis com outras empresas.

A vantagem competitiva conseguida por influência desta rede é determinada pela sua competência na mobilização e coordenação de recursos como fornecedores, clientes, concorrentes e centros de I&D, pelo que será a sua importância e disposição da empresa na rede que vai decidir as suas contingências, oportunidades, pressões e estratégias.

Para autores como Coviello e Auley (1999), ao tentarem aplicar a perspectiva das redes à internacionalização, a empresa é entendida como resultante da externalização multilateral via redes sociais e de negócios. De facto, o fenómeno da internacionalização vem do posicionamento da empresa face aos seus parceiros nas redes industriais estrangeiras, sendo o seu grau medido pelas posições que cada um detém no seio da rede, porque quanto mais internacionalizados os parceiros maior é a internacionalização da rede.

Coviello e Martin (1999), afirmaram que as redes vão influenciar no modo de entrada da empresa no mercado internacional, sendo que as pequenas empresas são as que mais utilizam estas redes para uma rápida internacionalização.

Segundo Ferreira (2007), as redes têm determinadas características, como por exemplo; competitividade através da cooperação, parceria formal e interdependência, essencialmente relações contratuais, objetivos definidos.

Tendo em conta o reconhecimento das potenciais vantagens que as PME, conseguem obter como uma consequência da participação nas redes industriais de empresa, alguns países até promovem e iniciativas de cooperação entre as PME que produzem produtos e prestam serviços semelhantes ou complementares. O único objetivo é estimular a cooperação com vista a aumentar a competitividade dessas empresas, em particular para criar novas oportunidades de negócios, como por exemplo o desenvolvimento de novos produtos, linhas de produção.

Em suma, as redes relacionais industriais podem apresentar-se como um fator muito importante para dar força à internacionalização, favorecer as empresas que têm este tipo de relacionamento no país de acolhimento, ou até mesmo no país de origem, principalmente quando se trata de empresas mais pequenas.

## 1.5 – Modalidades de Internacionalização

A decisão de internacionalizar uma empresa passa pela avaliação de um conjunto de vantagens e desvantagens associadas à forma de entrada, refletindo sobre a sua importância estratégica e as variáveis de controle que a empresa pretende ter, assim como os recursos que possui, e os riscos que a própria empresa está disposta a correr.

Eriksson *et al*, (2000) apresentam com base em estudos conceituais e empíricos um conjunto de variáveis que influem na seleção da forma de entrada das empresas:

Seleção	Variáveis
Seleção da forma de entrada das empresas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Modo de entrada</li><li>- Atividade da empresa</li><li>- Concorrência</li><li>- Mercado potencial</li><li>- Posicionamento competitivo</li><li>- Vantagem competitiva</li><li>- Dimensão da empresa</li><li>- Problema cultural</li><li>- Políticas governamentais</li><li>- Fatores da envolvente</li><li>- Investimento</li><li>- Barreiras à entrada</li></ul>

Quadro 3 - Forma de entrada das empresas

Fonte: Eriksson *et al* (2000)

Root (1987) optou para a eleição do modo de entrada por apresentar uma metodologia por fases, tendo num primeiro momento os fatores internos e externos que depois possibilitam reconhecer os modos de entrada que se podem efetuar seguindo depois as variáveis económicas que vão ditar a forma de entrada mais adaptada à empresa ou organização.

De acordo com o proposto por Root (1987), podem-se considerar três grupos de variáveis subjacentes à entrada no mercado externo apresentadas no quadro abaixo:

<b>Fatores da empresa</b>	<b>País alvo</b>	<b>Fatores da envolvente do país alvo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produto</li> <li>- Atividade</li> <li>- <i>Timing</i></li> <li>- Intensidade tecnológica</li> <li>- Recursos</li> <li>- Compromissos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercados potenciais</li> <li>- Concorrência</li> <li>- Custos de produção</li> <li>- Consumidores</li> <li>- Trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrutura económica</li> <li>- Políticas governamentais</li> <li>- Distância geográfica</li> <li>- Orientações políticas</li> <li>- <i>Performance</i> do país</li> <li>- Fatores sócio - culturais</li> </ul>

Quadro 4 - Variáveis subjacentes à entrada no mercado externo

Fonte: Root (1987)

Um dos aspetos mais controversos na internacionalização refere-se à ideia do processo gradual ou processo descontínuo de internacionalização. É aqui que encontramos abordagens distintas.

Por um lado, Johanson e Vahlne (1977) defendem que a internacionalização das empresas tem de ser vista como um processo gradual (assente na escola evolucionista) mediante o qual a empresa investe recursos gradualmente, e adquire conhecimentos sobre determinado mercado internacional também de maneira incremental.

Por sua vez, Benito e Welch Zender (1997) defendem que as empresas entram e evoluem em mercados internacionais através de um processo descontínuo. A evolução do processo de internacionalização não é contínua. Uma empresa pode começar por uma exportação e evoluir para uma aquisição de ativos no mercado onde quer operar ou pode iniciar um investimento de raiz numa unidade de produção, quando já tem alguma experiência internacional. Assim, estes autores defendem que estes processos não são aleatórios e semelhantes às várias organizações.

Segundo Johanson e Vahlne (2009), depois da revisão do modelo, baseiam a forma de entrada em mercados internacionais nas relações que a empresa possui (posição na rede de negócio), ou seja, na ideia que os relacionamentos entre empresas são fontes de informação, que geram oportunidades e influenciam as opções estratégicas das empresas.

Andersen (1993) defende a existência de quatro fases para a internacionalização: expansão dos mercados da empresa por meio de exportações de carácter eventual e não regular, como forma inicial de internacionalização; exportações mais regulares, por meio de representantes nos mercados de destino em que a empresa pretende atuar; estabelecimento de uma subsidiária no exterior, que normalmente tem o papel de

coordenar atividades de comercialização e logística de distribuição; instalação de unidades de produção no exterior, aliada ou não a um centro de I&D.

As modalidades de internacionalização traduzem uma consequência do crescimento de qualquer empresa no exterior (Cyert e March, 1963).

Para Rebocho (2010), qualquer uma das formas de internacionalização apresenta as suas vantagens e inconvenientes, pelo que a escolha por uma ou outra, ou mesmo a conjugação de vários, dependerá das circunstâncias relacionadas com a empresa, o mercado, a concorrência etc.

Com base nos estudos de vários autores apresenta-se de seguida as três categorias das modalidades de internacionalização de forma mais pormenorizada:

<b>Exportação</b>	Direta
	Indireta
<b>Modalidades Contratuais</b>	Licenciamento
	<i>Franchising</i>
	Alianças estratégicas
<b>Investimento Direto</b>	<i>Joint – Venture</i>
	Investimento de raíz

Quadro 5 - Modalidades de internacionalização

Fonte: Elaboração própria com base na revisão da literatura

### **Exportação**

A exportação é a forma de entrada em mercados internacionais com menores níveis de envolvimento, risco e controlo, sendo muitas vezes o início da expansão de uma empresa nos mercados internacionais. Segundo Simões (1997), exportação é o *modus operandi* em que as mercadorias são transacionadas num país diferente daquele onde são produzidas.

Quando as muitas atividades de produção se encontram num único local, a exportação permite a obtenção de economias de escala, mesmo quando a empresa está perante a problemática da especificidade dos mercados a atingir.

Segundo alguns autores, como por exemplo Alonso (1994), a exportação propriamente dita, pode ser de quatro modalidades, que resultam de um crescente enredo internacional da empresa:

1-	Ocasional: acontece com resposta a pedidos não solicitados
2-	Exploratória: através de vias, comercialização alheias à empresa, através de feiras
3-	Sistemática: mantendo vias de penetração alheias
4-	Estabelecimento: redes próprias ou filiais de venda

Quadro 6 – Modalidades de exportação

Fonte: Alonso (1994)

As pequenas empresas, contrariamente às grandes empresas, podem sentir maiores dificuldades porque apresentam também um fraco poder de negociação, juntamente ao reduzido e fraco conhecimento sobre os mercados externos e a carência de mão-de-obra qualificada. Uma estratégia bastante utilizada pelas PME é iniciar as exportações com base no recebimento de encomendas a partir de um cliente no exterior. Outra situação que pode acontecer no início de uma internacionalização consiste em colocar uma pequena estrutura ou um gestor responsável pelas exportações no mercado a atingir.

Apresentamos as tipologias de exportação mais frequentes e as estruturas envolvidas:

### **Exportação Direta**

A exportação direta existe quando uma empresa recorre a intermediários (agente, distribuidor, importador) domiciliados no país de destino dos bens, e estes intermediários encarregam-se depois da distribuição dos produtos. Estes intermediários podem atuar em nome da empresa exportadora, arranjando clientes e encomendas, efetuam cobranças etc. Os distribuidores e importadores tratam de vender aos clientes finais os bens e produtos importados. Isto pode possibilitar aos intermediários uma relação mais duradoura e um contacto mais próximo com o mercado, e pode dar a um maior controlo sobre todo o plano de marketing da empresa.

Esta modalidade de exportação direta vai exigir uma maior responsabilidade da empresa, quer na informação sobre os mercados a atingir, quer nas políticas de distribuição, preços e comunicação.

Segundo autores como Viana e Hortinha (2005), as modalidades mais comuns de exportação direta são:

Modalidades mais comuns de exportação direta	Descrição
Departamento baseado no país de origem	Departamento responsável de vendas
Vendedor residente ou não residente	Maior proximidade ao cliente, e um conhecimento profundo do mercado
Distribuidores e agentes no exterior	Agente no exterior, retalhista, <i>trading</i>
Sucursal	Estrutura idêntica à distribuição
Capacidade de armazenamento	Resposta mais eficaz às necessidades da procura
Filial comercial	Proximidade do mercado e estabilidade

Quadro 7 - Modalidades mais comuns de exportação direta

Fonte: Viana e Hortinha (2005)

### **Exportação Indireta**

A exportação indireta existe quando a empresa produtora de bens e serviços entrega a intermediários (residentes no país de origem como por exemplo *Trading Campanie*, empresa comercial importadora e exportadora) a responsabilidade de colocar os seus produtos ou serviços nos mercados externos. Neste caso a empresa produtora de bens não é assim a principal responsável por todo o processo de exportação, mas sim o intermediário que contratou para o efeito, sendo assim a empresa produtora a ter lucros em termos financeiros, já que a empresa não cria valor acrescentado nem ganhos de experiência em comércio internacional. Este tipo de exportação é ideal para empresas pequenas que muitas vezes se encontram na fase inicial de um processo de internacionalização e trata-se de um modo de exportação menos exigente em termos de recursos envolvidos, o que implica naturalmente menos riscos.

Alguns intermediários podem ser por exemplo:

Organizações cooperativas: neste caso temos os chamados carteis de exportação, as *export trading companies* (requerem recursos mais elevados), e o *Piggy - Backexport* (permitem o recurso à rede internacional de distribuição),

Agrupamentos complementares de empresa (ACE): são formas de participação com benefícios subjacentes ao controlo e junção de diferentes *skills*,

Organizações de venda sediadas no mercado doméstico: são organizações destinadas ao comércio internacional com escritórios de compra no país originário da empresa produtora.

Apresentamos em seguida algumas vantagens e desvantagens da exportação direta e indireta definidas por Lorga (2003):

	<b>Indireta</b>	<b>Direta</b>
<b>Vantagem</b>	- Compromisso limitado - Risco Mínimo - Maior Flexibilidade	- Melhores contactos - Maior controlo - Melhor esforço de venda
<b>Desvantagem</b>	- Perda oportunidades - Falta de controlo - Falta de contacto mercado	- Investimento nas vendas - Compromisso com o mercado estrangeiro

Quadro 8 - Vantagens e desvantagens da exportação direta e indireta

Fonte: Lorga (2003)

### **Modalidades Contratuais**

A contratação normalmente prevê que haja acordos de uma certa durabilidade entre várias empresas de diferentes países, havendo, transferência de conhecimentos, aptidões, habilidades e algumas formas de atuação que permitem a exportação a ao estabelecimento de filiais comerciais e produtivas.

De seguida apresentam-se sumariamente as principais modalidades contratuais:

### **Licenciamento**

O licenciamento é um acordo, onde o concesso cede o direito sobre a propriedade intangível a outra entidade por um período de tempo específico e em retoma o concesso auferir uma taxa de lealdade sobre a licença, Hill (2007).

Segundo Bradley (2004), um licenciamento é a compra ou venda de tecnologia de produto, processo, competência de *design* ou marketing.

Este tipo de contratação, o licenciamento internacional pode autorizar a produção de um bem a uma empresa através da cedência do conhecimento o chamado “*know-how*”, direitos de propriedade industrial, patentes, marcas, processo de fabrico, mediante um pagamento ou compensação económica designada *royalty* à empresa que concede. Estes tipos de contrato são mais frequentes em empresas de pequena dimensão.

No quadro seguinte apresenta-se um resumo das vantagens e desvantagens licenciamento:

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapidez de entrada beneficiando do conhecimento do mercado</li> <li>- Potencialidade de aprendizagem das potencialidades do mercado</li> <li>- Maior facilidade de transferência de remuneração relativamente aos lucros</li> <li>- Remuneração certa da tecnologia</li> <li>- Obtenção de lucros adicionais devido á venda de outros produtos e componentes</li> <li>- Possibilidade de identificação de parceiros adequados</li> <li>- Penetração em mercados difíceis</li> <li>- Reduzido risco de entrada no mercado</li> <li>- Reduzido empenhamento financeiro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incapacidade de o licenciado satisfazer as normas de qualidade pretendidas</li> <li>- Custos de formalização e transferência dos conhecimentos</li> <li>- Dificuldade de controlo do comportamento do licenciado</li> <li>- Limitações colocadas por alguns países á duração dos contratos e as taxas royalties praticadas</li> <li>- Possibilidade do licenciado se tornar um concorrente</li> <li>- Custo de adaptação das tecnologias ás condições locais</li> </ul>

Quadro 9 - Vantagens e desvantagens de um licenciamento

Fonte: Simões (1997)

### ***Franchising***

O *Franchising* é um modo de licenciamento específico e particular em que uma empresa (franchisador) concede a outra (franchisado) o direito do uso do negócio de uma marca, produto, serviço, patente registada ou tecnologia dentro de uma determinada área, e em contrapartida o franchisado faz um pagamento de *royalties* ao franchisador.

Na prática esse direito inclui não só o nome da marca e *Know-how* tecnológico, mas também assistência na gestão de negócio, nomeadamente na área financeira e comercial, ou seja, o franchisado adquire o direito de gerir um determinado negócio usando a reputação e a técnica do franchisador. Para este é uma forma de ter presença internacional sem investir capital.

Dado que o tema do *Franchising* assume um papel central nesta investigação, vai ser desenvolvido com maior detalhe no Capítulo 2.

## **Alianças Estratégicas**

As alianças estratégicas podem ser entendidas como uma união entre duas ou mais organizações, para alcançar objetivos estratégicos comuns e engloba diversas situações de relações comerciais entre empresas de diferentes países e geralmente concorrentes. As principais razões para estas alianças estratégicas são a falta de capacidade quer de recursos financeiros, quer recursos tecnológicos, quer de *know-how* para as empresas se desenvolverem sozinhas.

Para Todeva e Knove (2005), as alianças estratégicas, não são apenas parcerias que vão melhorar as estratégias competitivas das empresas através de uma troca mútua de recursos, mas são também novas formas de negócio, que permitem melhorar e controlar os relacionamentos de negócios.

As alianças estratégicas permitem a colaboração entre empresas através da aquisição de capital social de outras empresas, para obtenção de economias de escala. As alianças estratégicas também têm vantagens, mas também originam algumas desvantagens.

O quadro abaixo resume as principais vantagens e desvantagens das alianças estratégicas, com base em Hill (1991):

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Acesso a mercados encerrados</li><li>- Possibilidade de evitar concorrentes</li><li>- Partilha de riscos</li><li>- Possibilidade de conhecimento do mercado</li><li>- Possível redução do tempo de inovação</li><li>- Incentivos governamentais</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Possibilidade de ocorrência de conflitos</li><li>- Divisão dos lucros</li><li>- Restrições impostas na realização da aliança</li><li>- Possibilidade de o sócio ser um concorrente</li><li>- Partilha de recursos e <i>know-how</i></li><li>- Perda de autonomia estratégica</li></ul>

Quadro 10 - Vantagens e desvantagens das alianças estratégicas

Fonte: Hill (1991)

## **Investimento Direto**

Segundo Abrantes (1991), o investimento direto estrangeiro (IDE) consiste na posse e no controlo de ativos no exterior. Distingue-se do investimento em carteira (portfólio *investment*), cujo objetivo apenas se resume a obter um ganho dessas participações, frequentemente obrigações públicas ou privadas. As empresas que optam e utilizam como modo de entrada o IDE, controlam diretamente as atividades que acrescentam valor no mercado externo, adaptando as estratégias e serviços para cada mercado específico (Hennart,1982; Rugman,1982).

Neste formato de internacionalização temos o investimento de raiz e a Joint-Venture, que se explica sumariamente de seguinte:

### **Investimento de Raiz**

Os investimentos de raiz acontecem quando uma empresa cria uma nova subsidiária no exterior, tendo um maior controlo sobre a operação local, o que exige uma maior contribuição de recursos, quer financeiros, quer de *know-how*, assumindo a empresa um risco maior. A propriedade total requer, por parte do investidor, um maior investimento e possibilita o controlo total do negócio, pois a subsidiária estrangeira é detida a 100%.

### **Joint-Venture**

A *joint-venture*, consiste na participação de várias empresas no capital de uma unidade económica juridicamente, com o fim de desenvolverem uma atividade produtiva ou comercial, dando origem à partilha do respetivo lucro e risco de negócio. Dois aspetos muito importantes distinguem esta forma de colaboração, são a independência jurídica da nova empresa e a partilha de gestão, que implica não só a divisão de controlo sobre o património, mas também dos lucros ou prejuízos.

O quadro seguinte apresenta as vantagens e desvantagens associadas a uma *joint-venture*:

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obter recursos financeiros através parceiro</li> <li>- Reunir sinergias e experiências</li> <li>- Conseguir maior controlo sobre as operações</li> <li>- Ter capital e riscos naturalmente unidos e partilhados</li> <li>- Ter <i>Know-how</i> e conhecimento do mercado partilhado e combinado</li> <li>- Ter um aumento dos lucros e da participação de mercado</li> <li>- Neutralizar e fazer frente à concorrência</li> <li>- Obter de economias de escala em recursos</li> <li>- Ter acesso muito rápido á tecnologia</li> <li>- Reduzir os custos de produção</li> <li>- Aumentar a capacidade de comercialização</li> <li>- Ter um desenvolvimento muito rápido para uma presença no mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ter uma discordância entre os parceiros sobre os investimentos a realizar</li> <li>- Divergir quanto à aplicação dos lucros ou outras mais valias</li> <li>- Ter inexistência de um acordo muitas vezes sobre estratégia da empresa a seguir</li> <li>- Abusar de autoridade por parte das empresas</li> <li>- Haver existência por vezes de interesses individuais de cada empresa</li> <li>- Ter de defender a propriedade intelectual</li> <li>- Ter de desconfiar entre parceiros</li> <li>- Ter custos muito altos controlo</li> <li>- Haver muitas diferenças culturais que podem constituir um desafio de grandes proporções</li> <li>- Ter de não aceitar naturalmente de transferência de tecnologia</li> </ul>

Quadro 11 – Vantagens e desvantagens de uma *Joint-Venture*

Fonte: Masumet et al. (2008)

No âmbito da internacionalização das empresas a abordagem ao mercado externo assume relevância primordial, devendo-se ter alguns cuidados, pois deve-se tentar encontrar a forma mais correta e a escolha da estratégia da internacionalização mais eficaz e com sucesso. Conhecer a concorrência local é essencial para depois agir corretamente Peng (2009). Os aspetos de natureza logística também são um fator a ter em conta no momento de internacionalizar. As redes de comunicação e informação existentes num determinado mercado é também um aspeto a considerar Johanson e Vahlne (1977).

No princípio de um processo de internacionalização via IDE, as empresas tendem a ter custos mais elevados, pois há custos de transação, de coordenação etc. (Buckley e Casson, 1976; Dunning, 1988). Na maior parte dos casos as PME que são internalizadas acabam por enfrentar algumas limitações como por exemplo, o nível de recursos e algumas competências, informação, capital financeiro, experiência dos gestores e também muitas vezes as vulnerabilidades do ambiente externo.

A dimensão das empresas é também por si só um importante fator a ter em consideração no processo de internacionalização, (Dess Lumpkin e Einer, 2008).

Na maior parte dos casos a restrição dos recursos condiciona a escolha do mercado para onde as empresas pretendem expandir, limitando muitas vezes os seus negócios para países vizinhos. Também a importância das instituições na escolha da internacionalização das empresas é muito importante quer pela via da legislação, quer pela via da ética cultural e das relações humanas (Parkhe, 2003; Kotabe e Mudambi 2003).

Teixeira e Diz (2005) concluíram nos seus estudos, que a maioria das empresas não segue uma abordagem sistemática no processo de internacionalização, mas demonstram que quando o fazem, quanto mais formal e sistemático for o processo melhores são os resultados conseguidos.

## **1.6 – Motivações, Determinantes e Obstáculos da Internacionalização**

A globalização contribuiu para um ambiente económico mais competitivo, alterou mudanças nas tecnologias de informação, produção, gestão e comunicação, contribuindo e dando origem, por um lado a oportunidades e por outro lado a problemas e ameaças competitivas no mercado nacional. O aumento da produção, da concorrência de produtos

e serviços, nomeadamente a liberalização comercial são fatores que contribuíram para a necessidade das empresas se internacionalizarem, quer por um possível contágio da globalização dos mercados, quer por uma questão de sobrevivência.

A decisão de expansão além-fronteiras, é muito importante no progresso de uma empresa. Conseguir o sucesso no exterior não é fácil, é também complexo, trabalhoso e há muitas vezes a possibilidade de fracassar, a não ser que as empresas façam corretamente e convenientemente o seu processo de internacionalização.

É extensa a investigação das formas de entrada no mercado externo, abrangendo diversas áreas, desde a gestão às teorias do comércio internacional. São várias as propostas apresentadas e, neste sentido, serão abordadas algumas, sendo que em determinados aspetos nas várias propostas muitas vezes se interligam e até algumas são semelhantes com várias nuances que as distinguem e outras são totalmente diferentes.

De acordo com Ferreira Reis e Serra (2011), as motivações para a internacionalização podem ser analisadas de acordo com vários aspetos:

1-	Aumento das vendas: fator diretamente relacionado com o lucro
2-	Aquisição de recursos: matérias primas baratas e redução dos custos de produção
3-	Diminuição de riscos: internos ao depender de um só mercado
4-	Economia de escala: saturação do mercado doméstico

Quadro 12 – Motivações para a internacionalização

Fonte: Ferreira Reis e Serra (2011)

Segundo Rebocho (2010), com a globalização muitas empresas e organizações vão procurar e tentar aproveitar as chamadas afinidades linguísticas, históricas e culturais entre os países, isto é, as empresas procuram e tentam encontrar novos mercados em países que naturalmente lhe são mais próximos culturalmente.

Autores como Brito e Lorga (1999) sugerem que existem três tipos de motivações para a internacionalização: as proativas, as reativas, as mistas

Nas motivações proativas, destacam-se as estratégias de crescimento da empresa face a obstáculos existentes no mercado nacional, como o acréscimo da concorrência e as

políticas de expansão empresarial redutoras e a falta do interesse por parte dos consumidores, o aproveitamento de oportunidades criadas no novo mercado (detetadas por parceiros de negócios). Igualmente temos de considerar as alterações legislativas do mercado que levam ao reforço da sua atratividade.

Nas motivações reativas, podemos incluir a internacionalização por arrastamento (a necessidade da empresa em acompanhar a deslocação do cliente), os imperativos do próprio negócio (há negócios que são por natureza internacionais como por exemplo as empresas de transporte aéreo).

Finalmente as motivações mistas (motivações que resultam de um misto de pró - atividade e de reatividade), podemos considerar a proximidade geográfica, afinidades culturais e linguísticas, redução de risco, redução de custos e aproveitamento de economias de escala, o aproveitamento da imagem do país e os apoios governamentais.

Douglas e Craig (1995) abordaram as motivações para a internacionalização com a existência de fatores internos e externos à empresa em função de três fases que determinam o seu processo de internacionalização:

Fase 1 – Entrada inicial no mercado estrangeiro

Fase 2 – Expansão no mercado estrangeiro

Fase 3 – Globalização

O quadro abaixo sintetiza os três tipos de fatores externos à empresa:

<b>1</b> - Análise PEST: fatores políticos, económicos, sociais e tecnológicos
<b>2</b> - Clientes: exigências e marketing mais ou menos uniforme, custos em termos de desenvolvimento de outros produtos, economias de escala, características inerentes aos próprios países como barreiras governamentais e culturais
<b>3</b> - Empresa: uma bipolarização entre empresas que decidem pela competição global ou se concentram em determinado nicho ou segmento de mercado específico

Quadro 13 – Fatores externos à empresa para a internacionalização

Fonte: Douglas e Craig (1995)

Como fatores internos estes autores destacam a visão e a mentalidade dos gestores, a dinâmica organizacional e a forma de gestão face á mudança. Na dinâmica da organização consideram-se as competências basilares, a funcionalidade do produto, o acesso aos mercados etc. A gestão da mudança envolve os métodos de comunicação, de participação, a negociação, os acordos etc.

Segundo Dunning (1988) a internacionalização visa:

1-	Obtenção de economias de escala
2-	Crescimento e maximização do retorno do investimento
3-	Sustentabilidade
4-	Diminuição dos riscos devido à incerteza quanto ao mercado doméstico
5-	Acesso a um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis

Quadro 14 – Objetivos da internacionalização

Fonte: Dunning (1988)

Johanson e Wiedersheim Paul (1975) identificaram como maiores obstáculos à internacionalização, a falta de conhecimentos e de recursos, a dimensão da empresa ou a intensidade de I&D.

Para alguns autores os obstáculos à internacionalização não estão apenas e somente limitados às informações que a empresa detém e possui. Alguns obstáculos podem estar relacionados com os chamados recursos internos que a empresa possui e que passam pelos recursos financeiros ou até nas dificuldades de obter algum financiamento necessário.

Um processo de internacionalização necessita de investimento em recursos além do risco, pois os custos associados devem ser calculados e contabilizados, e como é natural todo o conhecimento sobre os mesmos custos torna-se extremamente importante, pois os custos da internacionalização muitas vezes são um obstáculo para as empresas.

Alguns autores, resumem as barreiras que muitas empresas enfrentam na entrada num novo mercado, nas barreiras criadas pelos governos. As barreiras ditadas pelo governo são muitas vezes as que maiores implicações económicas têm nas empresas. São barreiras normalmente associadas a regulamentos e restrições, questões logísticas, impostos e

corrupção e que muitas vezes aumentam significativamente os custos de uma empresa para se estabelecer num novo mercado.

Ao abordar os obstáculos que as empresas enfrentam no momento de se internacionalizar, é preciso compreender que para além das barreiras que existem ao nível da empresa, existem também um certo tipo de barreiras técnicas que incluem as regulamentações técnicas e padrões definidos por cada um dos países e que muitas vezes dificultam as operações aos produtores e exportadores.

Klassen e Whybark (1994) citados por Henriques (2010) realizaram uma compilação das barreiras existentes no processo de internacionalização. De seguida apresentamos um resumo das várias categorias das barreiras existentes no processo de internacionalização:

<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>
Gestores e estruturas	Falta de preparação dos gestores para internacionalizar a empresa e estrutura que apoiem essa decisão
Gestão de equipas	Inexistência de equipas especializadas para o mercado externo
Culturais	Diferenças culturais, país de origem e destino
Marketing	Dificuldade em atingir o público alvo
Logística	Barreiras no processo e canais de distribuição
Monetárias	Investimento tanto mais avultados quanto maior o compromisso
Tecnológicas	Tecnologia de informação e de produção

Quadro 15 - Barreiras no processo de internacionalização

Fonte: Henriques (2010)

## **1.7 – Síntese do Capítulo**

Este capítulo teve como objetivo apresentar os conceitos de internacionalização, comércio internacional e as principais teorias de internacionalização apresentadas por diversos autores, nomeadamente as teorias económicas baseadas em critérios económicos, otimização de lucros e retorno financeiro, e as teorias comportamentais que têm uma abordagem baseada e relacionada com as atitudes, perceções e comportamentos das pessoas e orientadas para a redução de risco, bem como as modalidades de internacionalização.

Este fenómeno de internacionalização, que assume hoje em dia uma condição “sine qua non”, isto é, essencial, indispensável e fundamental para a sobrevivência das empresas e o seu desenvolvimento, enquanto gerador de pleno emprego e mais valia para o país. Foram também abordadas as motivações, determinantes e até alguns obstáculos da própria internacionalização das empresas.

Esta revisão da literatura, permitiu-nos concluir que, de uma maneira geral, os fatores da internacionalização estão relacionados com as vantagens competitivas, desempenho e sucesso das empresas, e a globalização contribuiu fortemente para um ambiente económico mais competitivo, alterando mudanças nas tecnologias de informação, produção, gestão e comunicação.

## CAPÍTULO 2 – O MODELO DE *FRANCHISING*

### 2.1 – Introdução

Neste capítulo vamos analisar o modelo de *Franchising*, sua evolução histórica (Secção 2.2), noção e características do *Franchising* (Secção 2.3) bem como os contratos específicos, objetivos, deveres e direitos dos franchisadores e franchiseados e compreender as cláusulas essenciais e determinantes do contrato de *Franchising*, e as suas etapas fundamentais. O capítulo termina com uma síntese na (Secção 2.4).

### 2.2 – Evolução do *Franchising*

É comum referir-se que o *Franchising*, é um negócio com grande incidência de sucesso, mas na realidade podemos verificar é que não é assim tão simples, e que depende de uma “mistura de vários ingredientes, na medida e na sequência correta, em que entram os franchisadores e os franchiseados” (Ribeiro, 2013).

O franchisador tem objetivos, expandir a sua empresa, diminuição de custos, e grandes expectativas no futuro. Por sua vez, o franchiseado tem um sonho, que é ter um negócio por conta própria, com sucesso empresarial e contribuir para um desejo de futuro longínquo e promissor do seu investimento.

Alguns estudiosos e historiadores realçam que o *Franchising* nasceu na Idade média, quando a Igreja Católica passou a conceder as licenças ou franquias a senhores das terras, para que em seu nome pudessem receber os impostos e taxas que a Igreja tinha direito.

Em termos empresariais o *Franchising* surgiu nos EUA quando uma marca de máquinas de costura a “*Singer Sewing Machines*”, por volta do ano de 1850 resolveu conceder várias licenças para uso da sua marca e dos seus métodos de operação de comercialização dos seus produtos a comerciantes e a representantes, que depois revendiam a outros de forma exclusiva em cidades dos EUA.

A multinacional “*General Motors*” em 1898 utilizou o mesmo modelo e formato de negócio para expandir a sua marca e necessariamente a sua rede de vendas de veículos, e dando origem assim às concessionárias de veículos que conhecemos atualmente.

O grande salto do *Franchising* ocorreu no século seguinte com as redes de alimentação de “*fast-food*”, empresas de distribuição alimentar, as “grandes superfícies” e também empresas locadoras de veículos (*Hertz*).

O grande desenvolvimento do *Franchising* ocorreu após a 2ª Guerra Mundial, pois o forte apelo ao empreendedorismo (ideia principal e fundamental no *Franchising*), para criação de emprego, levantamento de estruturas, produção, o ideal de riqueza e terem como objetivo serem os próprios donos do negócio e da empresa contribuiu para a grande expansão deste tipo de negócio e já na década de 1950 surgiram grandes marcas mundiais como “*Burger King*” e a “*McDonald’s*”.

### **2.3 – Noção e Características do *Franchising***

O *Franchising* é um tipo de contrato jurídico que não está definido nem regulamentado nas várias ordens jurídicas dos países da zona Europeia, incluindo Portugal. Trata-se no fundo de um contrato que em termos jurídicos não está contemplado na lei e que, portanto, decorre do chamado princípio da liberdade contratual. Sendo assim, as regras do contrato são aquelas que estão definidas pelas partes envolvidas no negócio, e tudo aquilo que não esteja bem definido no contrato, é regulamentado pelas regras gerais dos contratos.

Na ordem jurídica portuguesa não existe este tipo de contrato de negócio. Contudo a nível europeu nomeadamente comunitário, existem algumas ordens normativas jurídicas de forma clara que abordam e tratam este modelo de negócio que é o *Franchising*. São normas comunitárias que existem e que são de aplicabilidade de uma forma direta por força da existência no regulamento (CEE) nº 4087 / 88, de 30 de novembro e do regulamento (CE) nº 2790 / 99 de 22 de dezembro, publicado no JOCE, sendo os dois regulamentos relativos à aplicação do nº 3 do artigo 81º do tratado da CE. Também temos de referir a importância do Código Deontológico Europeu para o *Franchising*, como um instrumento principal e orientador da atividade do próprio *Franchising*.

Não existe de facto uma legislação própria sobre o *Franchising*. Contudo, a noção de um contrato de *Franchising* tem sido definida ao longo do tempo por conta da doutrina e da jurisprudência. Podemos então definir o *Franchising* como um acordo entre dois agentes económicos e independentes, o franchisador e o franchisado através do qual o primeiro

se compromete a conceder ao segundo, mediante algumas contrapartidas, determinados conhecimentos e experiências de uma determinada área de negócio (*know-how*) com o objetivo de fabrico, venda ou prestação de serviços, ficando por seu lado o segundo autorizado a utilizar uma série de atributos exclusivos da marca, do produto e do serviço, sendo este segundo interveniente obrigado a usar todos os elementos orientadores fornecidos pelo primeiro interveniente.

Em termos empresariais, o *Franchising* moderno é denominado de “*Business Format Franchise*” que é uma forma de fazer negócio que podemos dizer em “parceria”, onde uma determinada empresa com sucesso comprovado, bem implementada no mercado, vai conceder a terceiros o direito de explorar os seus produtos e serviços, como por exemplo a sua marca comercial, utilizar os seus métodos de gestão, recebendo em troca as chamadas contrapartidas financeiras, os chamados *royalties*, direitos de entrada, taxas administrativas de publicidade, promoção etc. A empresa denominada “empresa-mãe” é a franchisadora e a empresa que recebe os direitos é a franchisada. O objetivo deste tipo de negócio é juntar a experiência de uma empresa madura e de sucesso no mercado com a motivação, capital e o desejo de pessoas interessadas em ter o seu próprio negócio.

Simões (1997) afirma que o *Franchising* possui uma componente comercial e um conceito mais definido e forte, sendo simultaneamente: uma imagem de marca conhecida que atrai clientela; um conceito de negócio que supõe uma padronização; um espaço bem delimitado podendo ser selecionado um master franchisado; uma relação continuada que presume suporte técnico, logístico e promocional.

Segundo este autor, este contrato também apresenta vantagens e desvantagens:

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rápida penetração no mercado</li> <li>- Reduzido risco de entrada no mercado</li> <li>- Aproveitamento de um método de marketing estandardizado e de uma imagem distinta</li> <li>- Rigoroso controlo de custos</li> <li>- Rapidez da expansão internacional da rede</li> <li>- Motivação do franchisado para o desenvolvimento do negócio</li> <li>- Conhecimento do mercado pelo franchisado</li> <li>- Possibilidade de remuneração elevada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlo inferior ao do investimento direto</li> <li>- Exigência de prestação de apoio continuado</li> <li>- Alguma possibilidade de concorrentes</li> <li>- Necessidade de dispor á partida de uma imagem e de um conceito de negócio testado internacionalmente</li> <li>- Dificuldade de adaptação a contextos culturais diferentes</li> <li>- Exigência de proteção dos direitos de propriedade industrial e intelectual</li> </ul>

Quadro 16 - Vantagens e desvantagens do *Franchising*

Fonte: Adaptado de Simões (1997)

Se por um lado, o contrato de *Franchising* não está sujeito a uma forma legal jurídica específica, para segurança dos agentes económicos envolvidos, não se deve prescindir de uma assinatura contratual, isto porque, de facto o *Franchising* origina um leque de direitos e obrigações para ambos os intervenientes.

O prazo do contrato é variável. Contudo deve ser um contrato que deve perdurar o tempo suficiente para permitir o retorno do investimento, bem como também algum tempo para uma boa obtenção do benefício de negócio.

A sua cessação pode acontecer pelas formas admitidas e existentes na lei jurídica, como por exemplo as seguintes:

- Pela caducidade: quer dizer que caduca no prazo estipulado no contrato,
- Pela denúncia: se no contrato estiver pelo prazo indeterminado, este pode terminar por vontade de uma das partes, franchisador ou franchiseado,
- Pela resolução: o contrato de *Franchising*, pode terminar quando existe um incumprimento de uma das partes por não cumprir com as suas obrigações, tendo o incumpridor até de indemnizar a outra parte.

Adicionalmente, no contrato de *Franchising*, é muito importante a definição das obrigações e funções como também os direitos das partes envolvidas no negócio.

O quadro seguinte resume as principais obrigações e funções do franchisador:

<b>Obrigações e funções do franchisador</b>
- Atribuir ao franchiseado as licenças que são indispensáveis para a utilização das patentes, marcas e modelos, em função do tipo de produtos e serviços que são objeto do contrato,
- Colaborar com o franchiseado no sentido de apoiá-lo para a montagem e escolha do estabelecimento, bem como na própria seleção de recursos humanos,
- Conceder o <i>know-how</i> , dar assistência técnica e todos os conhecimentos do mercado e tecnologia na comercialização dos produtos e serviços da respetiva marca, objeto do contrato de <i>Franchising</i> ,
- Garantir a promoção dos bens e serviços, objeto do negócio da empresa,
- Proibir e impossibilitar que outros franchiseados possam exercer direta ou indiretamente qualquer atividade em território onde estão em concorrência.

Quadro 17 - Obrigações e funções do franchisador

Fonte: Adaptado de Ruiz (1988)

Por outro lado, o franchisador tem o direito de interferir na organização comercial e financeira do francheisado, bem como determinar os planos de marketing e publicidade.

O quadro seguinte resume as principais obrigações e funções do francheisado:

Obrigações e funções do francheisado
<ul style="list-style-type: none"><li>- Programar em tempo útil as encomendas,</li><li>- Preservar um nível mínimo de existências,</li><li>- Conceder serviços mínimos de garantia aos clientes, garantindo a devida assistência,</li><li>- Elaborar e atingir um valor mínimo de negócios,</li><li>- Obedecer aos métodos e regras no que diz respeito á qualidade e indicações do franchisador,</li><li>- Preservar as instalações, mobiliário, decoração e todo o material publicitário nas boas condições estabelecido pelo franchisador,</li><li>- Aceitar o método do <i>Franchising</i> e utilizar o <i>know-how</i>, as marcas e tudo mais da licença,</li><li>- Preservar o sigilo sobre os conhecimentos e o <i>know-how</i> mesmo depois do termo do contrato,</li><li>- Não comprar e ter na sua posse participações financeiras (ações, quotas) no capital de concorrentes do contrato de <i>Franchising</i>,</li><li>- Proporcionar e facilitar ao franchisador todas as informações necessárias e úteis,</li><li>- Autorizar e possibilitar as inspeções destinadas á conferência do inventário e da contabilidade,</li><li>- Mostrar e evidenciar todos os anos ao franchisador o balanço, contas e volume de negócios,</li><li>- Saldar e liquidar a remuneração ao francheisado de acordo com o fixado no contrato que pode ser uma importância fixa ou uma percentagem sobre o volume de vendas realizado.</li></ul>

Quadro 18 - Obrigações e funções do francheisado

Fonte: Adaptado de Ruiz (1988)

Por outro lado, o francheisado tem o direito de servir-se da marca e da utilização da sua imagem comercial, bem como responsabilizar-se pela venda dos produtos da marca para uma determinada zona.

No contrato de *Franchising* devem existir determinadas cláusulas que são essenciais para um bom relacionamento de negócio entre o franchisador e o francheisado.

O quadro seguinte resume as principais cláusulas essenciais que devem existir no contrato:

<b>Cláusulas essenciais e determinantes no contrato de <i>Franchising</i></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Princípios, utilização da marca,</li><li>- Situações de cedência do chamado <i>know-how</i> e dos conhecimentos específicos e comerciais,</li><li>- Modelo em que assenta a prestação de serviços de assistência ao franchisado,</li><li>- Atividades, deveres do franchisador no que diz respeito á publicidade e marketing na promoção dos produtos da marca,</li><li>- Garantia para o franchisado que está perante os representantes legais da marca,</li><li>- Delimitação territorial correta a que o franchisado tem direito,</li><li>- Quantia de que as atribuições e objetivos de cada um dos agentes económicos do contrato estão bem definidos e de forma equilibrada,</li><li>- Em termos de duração de contrato que esteja assegurado o tempo suficiente para o retorno do investimento por parte de franchisado,</li><li>- Salvaguarda da continuidade do contrato,</li><li>- Exclusividade tanto para o franchisador como para o franchisado,</li><li>- Publicidade que normalmente é da responsabilidade do franchisador também pode ser realizada pelo franchisado se necessário e se for preciso e se estiver estipulado no contrato,</li><li>- Remuneração, isto é, os chamados “<i>royalties</i>” a pagar ao franchisador por parte do franchisado devem estar bem esclarecidos no contrato, como devem ser calculados, isto é, se tratasse de prestação fixa ou se depende do volume de negócios e também de que modo e quando devem ser pagos.</li></ul>

Quadro 19 - Cláusulas determinantes no contrato de *Franchising*

Fonte: Adaptado de Ruiz (1988)

Uma opção pelo *Franchising* pode assim apresentar-se muito benéfica, proveitosa, rentável, oportuna e conveniente, porque o próprio sistema de negócio proporciona uma maior abrangência do mercado com menor investimento. Contudo, o estabelecimento de uma rede de franquia implica a realização de um conjunto de obrigações base.

O quadro seguinte resume as principais obrigações e etapas do *Franchising*:

Etapas	Descrição
1ª Etapa – Registrar a Marca	A chamada propriedade intelectual e industrial é fundamental neste tipo de negócio do <i>Franchising</i> . Em Portugal as empresas nacionais têm que o fazer o registo da marca no chamado Instituto Nacional da Propriedade Industrial.
2ª Etapa – Definir o conceito de negócio e experimentar, avaliar, observar e comprovar	A empresa ou a organização deve estar bem identificada, deve ter um objetivo e o franchisador deve ser capaz de reconhecer, reiterar e comprovar qual a norma, o segredo e o método, modelo de êxito, sucesso e triunfo do seu negócio, da sua empresa.
3ª Etapa – Estudar o mercado	O objetivo da empresa franchisada só deve ser estabelecido depois de uma exaustiva e minuciosa avaliação, análise e ponderação do mercado.
4ª Etapa – Transferir e ceder o <i>Know-how</i>	A empresa franchisadora tem a imposição, o compromisso e a responsabilidade de transferir o chamado <i>know-how</i> da empresa franchisadora. Este tem de ser: secreto, substancial (ter um proveito, benefício económico em relação á concorrência) e identificado (isto é, na forma escrita).
5ª Etapa – Evidências importantes e demonstrações de rentabilidade do negócio	O franchisador deve demonstrar com maior ênfase ao franchisado a rentabilidade do seu negócio baseado em fatos e provas e não em projeções ou proeminências.
6ª Etapa – Averiguar e analisar a viabilidade do negócio	Na maior parte dos casos o desempenho e a realização das condições atrás citadas previamente, não quer dizer automaticamente que o negócio seja exequível e realizável. O franchisador deve ter em atenção algumas características principais: situação inicial, fatores essenciais desta modalidade de negócio, logística, implantação, ampliação e alargamento da rede, método e regra económica – financeira, questões jurídicas.
7ª Etapa – Formatar o negócio	Tem haver com uma sustentação e suporte documental do projeto de negócio que deve ser da seguinte forma: manuais (operações, gestão, técnicos), contrato de <i>Franchising</i> .
8ª Etapa – Período de promover e lançar no mercado o <i>Franchising</i>	Com o objetivo de anunciar, publicar o <i>Franchising</i> da empresa os chamados franchisadores, têm uma panóplia de meios e até especializados á sua disposição a nível nacional e internacional: feiras e mostras, revistas, guias, sites, em termos clássicos os cartazes, panfletos, jornais.

Quadro 20 - Etapas do *Franchising*

Fonte: Adaptado de Mauro (1999)

## 2.4 – Síntese do Capítulo

Este capítulo teve como objetivo apresentar o tema central desta investigação: o *Franchising*. Assim, foram apresentados os principais conceitos, características, contratos, direitos e deveres dos franchisadores e franchiseados bem como as vantagens e desvantagens do negócio em si e a sua evolução ao longo dos tempos.

Podemos concluir que o *Franchising* é um contrato entre dois agentes económicos e independentes, o franchisador e o franchiseado, através do qual o primeiro se compromete a conceder ao segundo, mediante algumas contrapartidas, determinados conhecimentos e experiências de uma determinada área de negócio (*know-how*) com o objetivo de fabrico, venda ou prestação de serviços, ficando por seu lado o segundo autorizado a utilizar uma série de atributos exclusivos da marca, do produto e do serviço, sendo este segundo interveniente obrigado a usar todos os elementos fornecidos e orientadores pelo primeiro interveniente.

Também podemos concluir que, na ordem jurídica portuguesa não existe este tipo de contrato de negócio. Contudo, a nível europeu, nomeadamente comunitário, existem algumas ordens normativas jurídicas (regulamento nº 2790 / 1999 de 22 de dezembro), que abordam este tipo de negócio.

Em termos empresariais podemos denominar esta modalidade de negócio de “*Business Format Franchising*”, que tem tido um grande sucesso no meio empresarial.

A segunda parte desta dissertação dedica-se ao estudo empírico sobre o tema *Franchising*.

---

## **PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO**

## **CAPÍTULO 3 – CARACTERIZAÇÃO DO *FRANCHISING* EM PORTUGAL**

### **3.1 – Introdução**

Este capítulo apresenta casos concretos de empresas, suas motivações para procurar novos mercados e analisar como esta modalidade de negócio na última década em Portugal contribuiu em muito para a economia do País (Secção 3.2). São apresentados exemplos e também uma análise de certa forma comparativa entre esta modalidade de negócio e a internacionalização das empresas via teorias clássicas da internacionalização. É ainda analisada a dinâmica do modelo de *Franchising* para lojas próprias (Secção 3.3), com exemplos que encontramos ao longo da nossa pesquisa e uma comparação deste modelo de negócio entre o Brasil e Portugal (Secção 3.4). O capítulo encerra com uma síntese (Secção 3.5).

### **3.2 – Análise de casos das empresas portuguesas**

Em Portugal ao longo dos anos temos assistido a uma evolução no que diz respeito à internacionalização das empresas. A entrada nos mercados internacionais não é apenas tendência dos maiores grupos económicos, sendo possível verificar casos nos mais diversos setores da economia portuguesa.

No sentido de aumentar a presença de empresas portuguesas nos mercados externos, nomeadamente na vertente da exportação, foram criados programas de incentivo às empresas como forma de contrariar as atuais condições económicas do país e aproveitar as vantagens da internacionalização.

Nos dias de hoje a grande maioria das empresas portuguesas, cerca de 70% segundo um estudo elaborado pela *Deloitte* e Aicep (2012) afirmam que o processo de internacionalização se deve fazer via investimento direto, isto é, constituir veículos societários locais ou aquisição de partes de capital de sociedades já sediadas no mercado de destino, sendo por isso o autofinanciamento uma das fontes de financiamento disponíveis mais importantes para os empresários portugueses.

Segundo o mesmo estudo, foram ainda encontradas as principais motivações e obstáculos das PME portuguesas nos seus processos de internacionalização. Naturalmente que nem todas as motivações estão presentes em todas as empresas portuguesas. O que se verifica é que existem umas motivações mais fortes em determinadas empresas num determinado setor, e outras motivações menos influentes e até obstáculos em empresas diferentes. No final, constata-se que em todas elas existem motivos mais que suficientes para abordarem a internacionalização como uma questão importante e determinante na sua sobrevivência.

As principais motivações para as empresas portuguesas procurarem novos mercados:

<b>Motivações para as empresas procurarem novos mercados</b>
- Saturação do mercado nacional
- Melhoramento de margens e aumento da rentabilidade
- Possibilidade de alcançar nichos de mercado
- Necessidade de diversificação de riscos

Quadro 21 - Motivações para procurarem novos mercados

Fonte: Elaboração própria, com base no trabalho empírico realizado

As empresas portuguesas muitas vezes encontram no mercado no momento de se tornarem internacionais determinados problemas e obstáculos, como por exemplo a falta de apoio, o desconhecimento dos mercados internacionais e ainda as dificuldades associadas à mobilização de recursos financeiros.

No que diz respeito aos mercados de destino preferidos pelas empresas portuguesas, numa fase inicial da internacionalização notou-se uma clara preferência por Espanha devido à proximidade geográfica, cultural e económica. À medida que os contextos vão mudando e as empresas se vão desenvolvendo e aumentando a sua experiência individual e coletiva, novos mercados surgem com um elevado potencial de atração.

Na lista dos países para os quais se verifica cada vez mais uma tendência para a internacionalização surgem o Brasil, Angola, Moçambique.

De acordo com o estudo apresentado pelo portal das PME, o Brasil é dos países que maior interesse desperta nas empresas portuguesas, e isto, está associado às semelhanças em termos linguísticos e pelo interesse nos produtos portugueses pelos brasileiros. Ainda

assim, não é um mercado fácil para as empresas portuguesas, quer pela sua dimensão, quer pelas regras jurídicas e económicas próprias, que moldam o investimento estrangeiro ou a entrada de produtos estrangeiros.

A internacionalização de uma empresa, mesmo uma empresa portuguesa, pode ser uma estratégia complexa, considerando os índices de incerteza e risco, como a aceitação de produtos e serviços, o grau de investimento, bem como a necessidade de equipas com preparação e competências multiculturais. Para além de questões linguísticas, o processo de internacionalização de uma empresa, implica um conjunto de características que facilitam a adaptação às culturas dos países de destino.

Operar internacionalmente é diferente de operar domesticamente, isto por diversas razões, das quais se destacam a cultura, a língua entre o mercado de origem (Portugal) e o novo mercado. Assim, é fundamental uma correta perceção da cultura de destino, porque pessoas de culturas diferentes, pensam e agem de maneira diferente e também por fatores de logística e distribuição, de capital necessário ao investimento.

As empresas portuguesas têm de calcular os riscos e oportunidades, identificar os aspetos de comunicação e seleccionar em cada mercado qual a melhor maneira de se internacionalizar, tudo isto, para tentar diminuir os riscos e incertezas.

Após esta apresentação da internacionalização das empresas portuguesas vamos resumir quatro empresas portuguesas que tiveram e têm sucesso de maneiras diferentes na sua internacionalização no quadro seguinte:

<b>Empresas Portuguesas que utilizaram as diversas teorias clássicas da internacionalização</b>
Renova: vocação à escala global – exportação mundial
Sovena: no topo da produção mundial de azeite – IDE no Brasil
Hovione: farmacêutica global – licenciamento no Japão mais IDE
N Drive: vanguarda tecnológica – acordos com principais empresas tecnológicas mundiais

Quadro 22 - Empresas com sucesso na internacionalização

Fonte: Elaboração própria, com base no trabalho empírico realizado

A internacionalização de uma empresa também pode recorrer hoje em dia ao “*Business Format Franchise*”, isto é, ao *Franchising* moderno. As empresas Portuguesas muitas delas de pequena dimensão recorrem hoje em dia a este sistema de internacionalização, pois permite uma redução de custos, um crescimento da empresa além-fronteiras e uma maior e diversificação da internacionalização da empresa. O termo *Franchising*, significa uma grande diversidade de relações de negócios e é muitas vezes utilizado como uma alternativa ao licenciamento e outras formas de internacionalização. A principal distinção em relação ao tradicional licenciamento e outras teorias de internacionalização, é que o *Franchising*, é visto como uma estrutura em rede, que obriga a uma maior relação de negócio entre os intervenientes, isto é, requer um maior relacionamento em integração de todas as partes envolvidas no negócio. Como exemplo de negócio, esta modalidade tem sido uma mais valia e um método cada vez mais utilizado como alternativa de internacionalização da empresa no século XX.

De acordo com a informação disponibilizada pelo Instituto de Informação em *Franchising* (IIF), constatou-se que no ano de 2014, iniciou-se novamente o crescimento e expansão do *Franchising* no nosso país. Para isso contribuiu um grande aumento da variedade de marcas e também uma grande e maior diversificação das várias áreas de negócio. Este negócio das redes de franquia em 2014, segundo um relatório do IIF gerou um volume de negócios de cerca de 4624 milhões de Euros, valor esse que representa qualquer coisa como 2,7 % do PIB nacional, e também foi responsável pelo aumento de 63 670 postos de trabalho, o que corresponde a 1,4 % do emprego gerado no ano de 2014.



Figura 2 - *Franchising* na economia nacional em 2014

Fonte: IIF - Instituto de Informação em *Franchising*

Este estudo no ano de 2014, foi então marcado por um aumento de variedade do número de marcas e de várias áreas de negócio, sendo o mercado neste ano composto por 524 marcas de franchisados dos quais cerca de 63,4 % têm origem em Portugal.



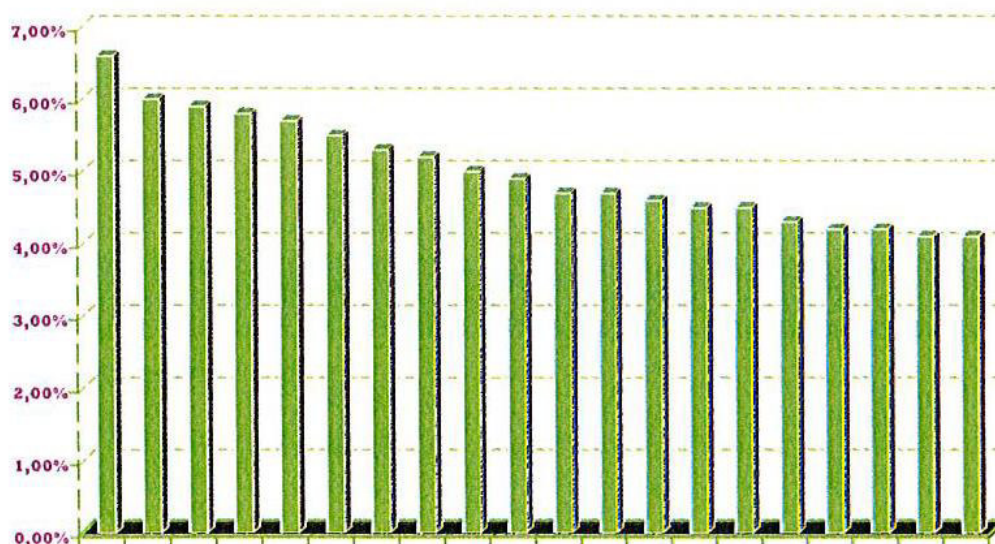
Figura 3 - Distribuição setorial das marcas de *Franchising*

Fonte: IIF - Instituto de Informação em *Franchising*

Segundo o relatório do ano 2014 do Instituto de Informação em *Franchising* e depois de uma análise rigorosa, podemos verificar que existiram zonas que se destacaram e foram importantes para expansão das respetivas marcas, sendo então o Porto a liderar com cerca de 6,6% das opções, seguindo depois Lisboa com 6,0%, e em terceiro lugar a zona de Coimbra com 5,9% das opções para investimento em *Franchising*.

Como também podemos verificar através do gráfico a zona que menos teve expansão ao nível do *Franchising* foi a zona da Guarda e também a zona do distrito de Bragança, devido serem regiões do interior norte de Portugal com menos população do País. Também se pode verificar que de uma forma geral houve sempre uma expansão do modelo de negócio do *Franchising*.

O gráfico seguinte resume as zonas prioritárias de expansão do *Franchising* em Portugal segundo estudos efetuados pelo Instituto de Informação em *Franchising* no ano 2014:



<b>PORTO</b>	<b>6,6%</b>	<b>ÉVORA</b>	<b>5,2%</b>	<b>VIANA DO CASTELO</b>	<b>4,5%</b>
<b>LISBOA</b>	<b>6,0%</b>	<b>SANTARÉM</b>	<b>5,0%</b>	<b>PORTALEGRE</b>	<b>4,3%</b>
<b>COIMBRA</b>	<b>5,9%</b>	<b>FUNCHAL</b>	<b>4,9%</b>	<b>BEJA</b>	<b>4,2%</b>
<b>FARO</b>	<b>5,8%</b>	<b>CASTELO BRANCO</b>	<b>4,7%</b>	<b>PONTA DELGADA</b>	<b>4,2%</b>
<b>BRAGA</b>	<b>5,7%</b>	<b>VISEU</b>	<b>4,7%</b>	<b>BRAGANÇA</b>	<b>4,1%</b>
<b>AVEIRO</b>	<b>5,5%</b>	<b>VILA REAL</b>	<b>4,6%</b>	<b>GUARDA</b>	<b>4,1%</b>
<b>LEIRIA</b>	<b>5,3%</b>	<b>SETÚBAL</b>	<b>4,5%</b>		

Gráfico 3 - Zonas prioritárias de expansão em Portugal

Fonte: IIF - Instituto de Informação em *Franchising*

No que diz respeito à expansão internacional (objetivo também deste trabalho), a Europa continuou no ano de retoma do *Franchising* em 2014 a ser o mercado mais preferencial com 42,2% das internacionalizações, seguindo África com 21,1%, e em terceira opção foi o continente Asiático e da América do Sul com 18,4% das internacionalizações.

No seio da Europa em 2014 podemos destacar o mercado espanhol cerca de 24,8%, com mais internacionalizações por parte das empresas portuguesas, seguindo a República Checa com 24,2%, e em terceiro lugar a Suíça com aproximadamente 6,5% das opções de internacionalização das empresas portuguesas de *Franchising*.

A figura seguinte resume os mercados internacionais de *Franchising* com maior presença de marcas e redes nacionais no ano 2014, segundo o Instituto de Informação em *Franchising*:

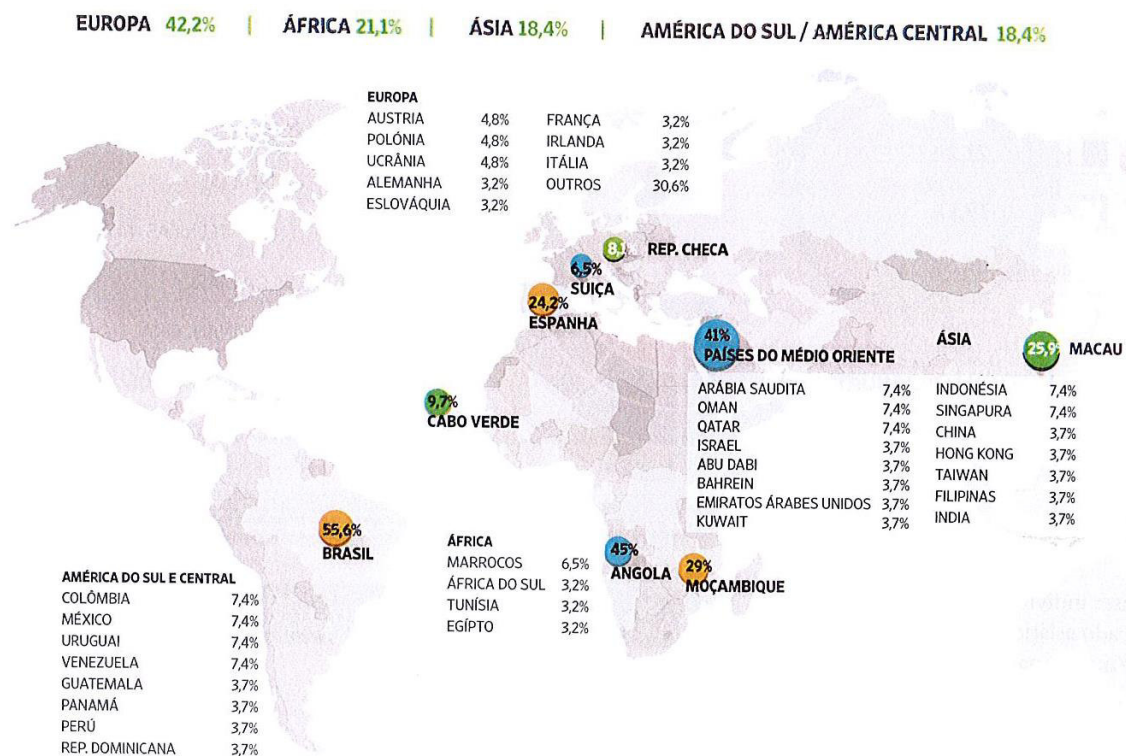


Figura 4 - Mercados internacionais com maior presença de redes nacionais

Fonte: IIF - Instituto de Informação em *Franchising*

Com base numa análise do relatório do ano 2014 do Instituto de Informação em *Franchising*, também podemos verificar como é realizada a distribuição das marcas de *Franchising* por escalão de investimento. Podemos concluir que 75% do investimento é feito até um valor aproximado de cinquenta mil euros.

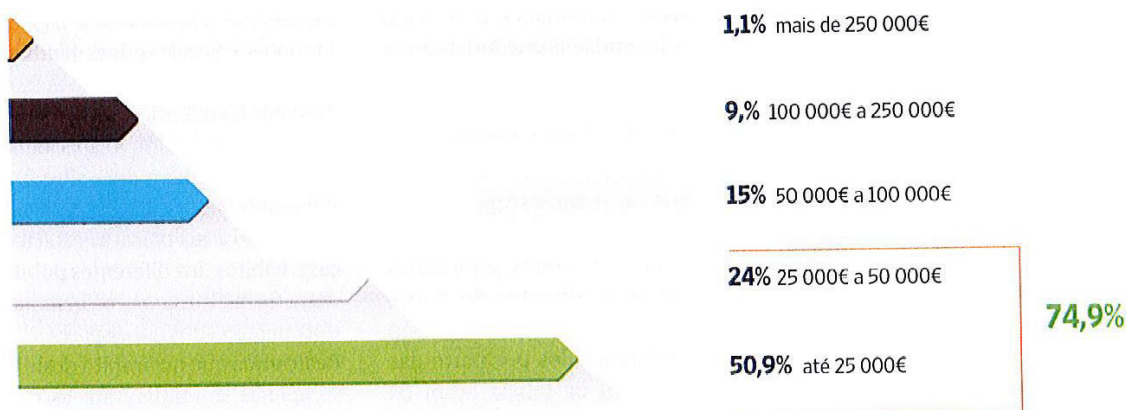


Figura 5 - Distribuição de marcas de *Franchising* por escalão de investimento

Fonte: IIF - Instituto de Informação em *Franchising*

### 3.3 – Dinâmica do modelo de *Franchising*: evolução para lojas próprias

A *International Franchise Association* (IFA) define o *Franchising* como o contínuo “relacionamento entre o franchisador e o francheado no qual o completo e integral conhecimento do franchisador (imagem, sucesso, marketing, produção, contabilidade, etc), é fornecido ao francheado”. No fundo, o que afirma a IFA apoiada em estudos e análises de estes autores a essência do *Franchising*, está relacionado com a forma de se fazer negócios envolvendo estas duas partes, o franchisador e o francheado.

Relativamente aos vários temas, foi efetuada uma breve comparação nos quadros de análise, que foi determinante para perceber o quão é importante o pensamento de diversos autores sobre o *Franchising* em várias dissertações de Mestrado, com artigos de opinião e de vários casos de estudo. Tudo isto contribuiu para a realização deste trabalho e que tem nos seguintes pontos a sua análise empírica e estudo da dinâmica do próprio *Franchising*, evolução e explicação para as lojas próprias.

Para esta análise foi ainda realizada uma revisão da literatura e de informação relevante disponível na Internet em vários portais de referência que existem em Portugal sobre o *Franchising*, e que foi importante para se poder avaliar a dimensão e variedade de *Franchising* que existe no país. Podemos verificar que existe uma grande variedade de *Franchising*, que abrange todos os setores de negócio da sociedade portuguesa bem como *Franchising* mais acessíveis, outros mais exigentes em termos de capital e estrutura, outros mais lucrativos, outros mais inovadores, mais procurados etc.

O quadro seguinte resume a grande diversidade de *Franchising* em Portugal:

Top do <i>Franchising</i>	
- <i>Franchising</i> Low Cost	- <i>Franchising</i> mais lucrativos
- <i>Franchising</i> On line	- <i>Franchising</i> mais inovadores
- <i>Franchising</i> novos	- <i>Franchising</i> mais contactados
- <i>Franchising</i> mais rentáveis	- <i>Franchising</i> mais visitados
- <i>Franchising</i> de sucesso	- <i>Franchising</i> baixo investimento

Quadro 23 – Top do *Franchising* em Portugal

Fonte: Elaboração própria, com base no trabalho empírico realizado

O quadro seguinte resume a grande variedade de sectores de negócio de *Franchising*:

<b>Diretório do <i>Franchising</i></b>
<i>Franchising</i> de Moda
<i>Franchising</i> de Retalho Alimentar
<i>Franchising</i> de Mobiliário
<i>Franchising</i> de Informática
<i>Franchising</i> de Agência de Viagens
<i>Franchising</i> de Perfumarias
<i>Franchising</i> de Saúde
<i>Franchising</i> de Limpeza
<i>Franchising</i> de Consultadoria
<i>Franchising</i> de Imobiliárias
<i>Franchising</i> de Ginásios
<i>Franchising</i> de Restauração
<i>Franchising</i> de Serviços Financeiros
<i>Franchising</i> de Administração de Condomínios
<i>Franchising</i> de Ensino e Formação

Quadro 24 – Diretório do *Franchising*

Fonte: Elaboração própria, com base no trabalho empírico realizado

Como fonte de informação de dados e valores para o nosso trabalho recorreu-se ao Instituto de Informação em *Franchising* (IIF) que é atualmente a entidade de referência no nosso país para nos facultar informação relativa ao *Franchising*. Foi possível então extrair das suas conclusões nomeadamente no que diz respeito ao 22º Censo do *Franchising* 2016 o seguinte:

<b>1-</b>	Registados 574 marcas a operar em Portugal (marcas portuguesas e estrangeiras),
<b>2-</b>	Gerou 5,1 mil milhões de euros em 2016,
<b>3-</b>	Postos de trabalho criados foram 117 450, significa 2,55 % emprego em Portugal,
<b>4-</b>	Contribuição para o PIB nacional com um valor de 2,79 %.

Quadro 25 – Valores da contribuição do *Franchising* em Portugal

Fonte: IIF - Instituto de Informação em *Franchising* (2016)

Perante estes valores pode-se confirmar a importância desta modalidade de negócio para a economia do país, no que diz respeito à mais valia contributiva do *Franchising*.

Ao longo deste trabalho abordamos o tema *Franchising* como uma modalidade de negócio com sucesso em toda a sua dimensão, quer para o franchisador quer para o francheado. Em relação à literatura consultada para este trabalho de investigação, podemos também verificar que aborda quase sempre os aspetos positivos e de sucesso desta modalidade de negócio. Assim, existem lacunas, e omissões na literatura como tivemos oportunidade de consultar e verificar. São estes hiatos na literatura que serviram de base para este trabalho de investigação. Deste modo, nesta investigação, assumem particular importância os pontos fracos e de insucesso do *Franchising*.

Recorrendo novamente ao Instituto de Informação em *Franchising* (IIF), podemos extrair dos seus dados que por exemplo, no 11º Censo sobre o *Franchising* em Portugal no ano 2005 cerca de trinta e nove marcas encerraram a sua atividade contra cinquenta e sete em 2004. Das trinta e nove empresas que abandonaram o sistema, dezasseis foi por motivo de insucesso, um número relativamente baixo comparado com os outros anos, como afirmou Eduardo Miranda, diretor do IIF, “os abandonos são essencialmente de empresas nacionais que não percebem o conceito de *Franchising*, e de empresas internacionais que não conseguem adaptar o conceito ao país recetor” explicou o responsável.

Com o objetivo de ilustrar e a título de mera exemplificação, apresentam-se de seguida alguns casos relevantes.

- **Grupo *Inditex* – *Zara***

De acordo com informações obtidas, o *Franchising* da *Zara* do Grupo *Inditex* é um dos negócios mais cobiçados, senão o mais procurado no mercado da moda. Muitos são os empreendedores candidatos a francheados que desejavam unir-se a um dos maiores grupos de retalho a nível mundial. *Inditex* é o nome do grupo que detém a marca *Zara* e que após o seu grande sucesso no mercado nacional e internacional decidiu alterar o seu caminho e tentar apostar numa estratégia de expansão utilizando e criando lojas próprias em detrimento e afastamento do sistema de negócio *Franchising*. De facto, na grande maioria dos casos o grupo preferiu expandir-se através de negócios próprios, lojas próprias, geridas diretamente e por sociedades em que a maioria do capital ou a sua totalidade lhe pertence. Foi o que aconteceu em Portugal no ano 2012: a *Inditex* assumiu o controlo total da empresa que explorava as cinquenta lojas da marca que eram exploradas pelo Master francheado – o grupo Regojo. Podemos afirmar que o *Franchising* não é a opção do grupo *Inditex*, mas tal não impede que o grupo recorra a

esta modalidade de negócio. Em Portugal este sistema do *Franchising* começou a ser uma modalidade de negócio para o grupo, mas atualmente o seu interesse em Portugal e na Europa reduziu-se significativamente.

O grupo *Inditex* opta por utilizar esta modalidade de negócio em países ou mercados em que a própria legislação ou situação política – económica se encontra confusa, ou até menos propícia para poder ser gerida através de lojas próprias. Para estar presente e com bastante força em determinados mercados o grupo *Inditex*, estabelece contratos de *Franchising* com grandes grupos económicos importantes e empresas nesses países. Mesmo assim, e muitas vezes de forma a ter um modelo de crescimento através da gestão própria e centralizada da empresa, o grupo *Inditex* afirma que certos contratos de *Franchising* foram realizados com a condição do próprio grupo comprar as lojas previamente franchisadas, e passar a geri-las, sendo sempre este o seu objetivo como uma política empresarial mais utilizada pelo grupo. Um dos últimos casos na Europa foi o caso da *Zara* Finlandesa, em que o grupo adquiriu as quatro lojas que eram propriedade do grupo *Stockmann*. A mesma fórmula foi aplicada no Cazaquistão e dois anos mais tarde o grupo *Inditex* fazia já a gestão própria das respetivas lojas.

Resumindo, o grupo *Inditex* numa fase inicial da sua expansão, internacionalização e globalização utilizou esta modalidade de negócio de *Franchising*, mas atualmente recorre a esta modalidade de negócio apenas em ocasiões muito específicas e em mercados igualmente muito específicos, nos chamados países de destino onde os problemas existem em várias formas, tanto económicos como sociais, culturais, políticos etc. O grupo *Inditex*, também utiliza estas modalidades ao mesmo tempo, sendo que a gestão de lojas próprias se sobrepõe sempre às lojas franchisadas. Não podemos afirmar que esta política tenha a ver com um mau relacionamento entre o franchisador e o franchisado. Não temos dados para isso. Sabemos que a gestão própria neste grupo independentemente do sucesso do franchisado tem tendência a crescer. É possível que se deva ao facto de ser um grupo de grandes dimensões, com uma grande presença no mercado europeu e mundial, com grande capitalização e liquidez fruto da sua boa gestão, dinamismo e empreendedorismo.

- **Grupo Sonae**

Este grupo, um dos maiores grupos económicos em Portugal é detentor de várias marcas com lojas próprias e outras franchisadas. Marcas como a “Modalfa”, que foi motivo de

preparação para a internacionalização no contexto *Franchising* alterou a sua designação para “*MO*”, no sentido de ser mais interessante em termos de marketing. Esta marca já existe em Portugal há bastante tempo, só que a sua expansão em termos de *Franchising*, começou há pouco tempo e já conta com lojas franchisadas em Espanha, Bulgária, Arábia Saudita, República Checa, e exporta para países como França, Bélgica, Roménia, etc. Podemos referir que esta marca existe no mercado sob estas duas formas de negócio. Outra marca com sucesso na internacionalização no contexto *Franchising* é a marca de roupa e moda infantil, “*Zippy*” e respetiva puericultura, também pertencente ao grupo Sonae. Esta marca também existe sob a forma de *Franchising* na América Latina, Filipinas, Venezuela, Colômbia, Qatar, Emiratos Árabes Unidos. Outra marca que está a ter sucesso na sua internacionalização sob a forma de *Franchising*, e que também pertence a este grupo é a marca de desporto, “*Sportzone*”. O responsável por esta marca neste grupo, Paulo Simões, afirma que esta vai continuar a crescer sob a forma de *Franchising* no que diz respeito a países específicos e onde também a marca já existe nesta modalidade de negócio, tais como Ceuta, Índia, Angola, devido precisamente aos problemas dos países de destino. Outra marca pertencente também a este grupo, a “*Worten*”, marca de lojas de eletrodomésticos, associada ao Continente e segundo a sua responsável, Inês Borges, diretora de marketing afirmou que a expansão internacional desta marca também se vai concretizar num modelo de negócio em *Franchising*, estando para isso uma equipa a preparar a marca com um novo estilo de apresentação de lojas, um pouco diferente das atuais que existem e que estão associadas à marca Continente em Portugal.

Numa analogia de comparação com o grupo *Inditex* podíamos afirmar que o grupo Sonae, eventualmente poderia caminhar no sentido de ter uma política empresarial e de gestão própria, no futuro relativamente às marcas detentoras que criou, levando assim também o grupo Sonae a ter uma gestão própria das suas lojas internacionais que estão sobre a forma de *Franchising*, mas para isso, tinha o grupo de estar preparado, tanto economicamente como estruturalmente, e também com uma solidez forte, capitalizado e com liquidez, para ter capacidade para estes desafios estratégicos.

Ao iniciar um *Franchising* muitos empresários acreditam que o negócio é infalível. Acontece, porém, que nem sempre é assim. Por exemplo, de acordo com o *StartupJournal.com* do *Wall Street Journal*, (Startup Journal's *Franchising* section. A collection of articles, mostly from The Wall Street Journal, on *Franchising*. International Franchise Association.), um erro comum realizado pelas franquias, tem a ver com a pouca

importância que dão à boa gestão de recursos humanos. Estes casos são abordados muitas vezes pela revista *Business Week*, afirmando muitas vezes que a gestão dos recursos humanos é conduzida de uma forma muito precária e muito deficiente e o que acontece muitas vezes é que podem originar sérios problemas ao empreendedor. De facto, na ambição de um novo negócio muitos empreendedores e empresários não refletem adequadamente e corretamente todas as responsabilidades que têm como empregador.

Muitos franchisadores com a precipitação de expandir o negócio através desta modalidade, não estão na maior parte das vezes preparados e munidos, com o conhecimento e tempo para cumprir os regulamentos em termos de recursos exigidos pelos governos dos países. Segundo Angie Masters of *Fish Window Cleaning*, (Director of Franchise Support and Human Resources at Fish Window Cleaning Services, Inc. Location: Greater St. Louis Area; Industry: Human Resources), muitos franchisados com quem trabalha têm pouco ou nenhum conhecimento da gestão de recursos humanos ou até da complexidade dos problemas que podem daí derivar.

Nas últimas décadas, o *Franchising* evoluiu como uma nova modalidade de negócio, e como podemos verificar pelos números apresentados pelas respetivas entidades, parece estar pronto para tornar-se no futuro de trabalho da maioria dos empreendedores. Empresas de *Franchising* podem empregar milhares de colaboradores, mas coloca-se o problema de quem é a responsabilidade e a capacidade de gerir todos esses recursos humanos. O que se verifica muitas vezes é que existem casos de *Franchising* com uma ausência correta da gestão de recursos humanos e toda a sua infraestrutura organizada. São poucos os estudos em relação a este tema. Esta nova área da gestão de recursos humanos em empresas de *Franchising* pode sugerir que o risco e as escolhas estratégicas são específicos deste modelo de negócio e podem influenciar todo o funcionamento da organização ou empresa.

Esta maneira de encarar os recursos humanos pode ajudar as várias abordagens de gestão que estão disponíveis nas empresas de *Franchising*. Muitas vezes a proteção e a formação dos recursos humanos é vista como objetivo fundamental da interação com os próprios franchisados e pode influenciar as características da estratégia do *Franchising*. Por outras palavras, esta relação entre os fatores existentes e a abordagem do franchisador para com os recursos humanos, permite que o *Franchising* possa ser classificado como empresa de suporte alto, moderado ou baixo.

A título de exemplo quando há uma deficiente eficácia no funcionamento de uma loja, a direção estratégica do *Franchising*, pede logo uma mudança. Um *Franchising* pode atuar entre níveis correspondentes de processos de recursos humanos, isto é, pode ter uma abordagem de sustentação limitada a moderada. Por exemplo, uma empresa que tenha um desenvolvimento limitado, a implementação dos sistemas de gestão de recursos humanos não é suscetível de poder avaliar de forma abrangente e com eficácia. Também existem sistemas de gestão de recursos humanos altamente desenvolvidos, mas com uma implementação e avaliação limitada se as atividades forem de organizações externas.

Os serviços de recursos humanos podem até ser menos centralizados em *Franchising* do que em empresas de grande dimensão. Isto acontece porque as empresas de *Franchising* não funcionam na maior parte dos casos como empresas convencionais, isto é, é necessário transferir a responsabilidade de risco do franchisador ao francheado sendo este o aspeto mais importante nesta relação.

As empresas de *Franchising*, devido à sua estrutura única, fatores ambientais e escolhas estratégicas que fazem, podem ter uma gestão dos recursos humanos de uma forma diferente de outras empresas.

Nesta investigação, foi difícil encontrar literatura que aborde o problema do insucesso do *Franchising*, pois quase toda a literatura coloca o sucesso do *Franchising* como um dado adquirido. Evidentemente que o *Franchising*, é um caso de sucesso, existindo mais casos de grande sucesso do que do insucesso, mas também é um facto que existem lacunas ao nível da literatura em relação aos casos de insucesso do *Franchising*, e até nas alterações de política de gestão no contexto *Franchising*, como por exemplo esta dinâmica própria do negócio do *Franchising*. Daí a importância e a originalidade deste estudo, que reflete precisamente esta dinâmica do modelo de negócio do *Franchising*: evolução para lojas próprias.

- **Outros casos relevantes**

Roberto Bonecker abandonou o lugar de diretor de marketing numa empresa multinacional para se tornar um empreendedor de sucesso em 2011. Como tinha bastante experiência em marketing, decidiu abrir um *Franchising* da marca Divino Fogão, num centro comercial em São Paulo, numa zona sul da cidade. Como o sucesso foi bastante grande, e como tinha ficado muito satisfeito com a escolha, abriu um novo *Franchising*, desta vez na zona oeste da cidade. “O *Franchising* 'queima' muitas etapas, principalmente

para aquela pessoa que não possui experiência no negócio”. Começar do zero sem ter experiência deve ser muito difícil”, afirmou Bonecker. (Época Negócios – Rede Globo, Brasil 2014).

Apesar da facilidade e do grande sucesso, Bonecker afirmou que, se pudesse, alterava algumas características da marca. “Como eu já fui um executivo de marketing, alterava algumas coisas na divulgação”, mas eu não faço isso por respeito pela empresa, afirmou.

Os donos da *startup*, denominada Super Agendador, empresa e marca de ferramentas *online* para prestadores de serviços, também ficaram muito satisfeitos com o modelo de negócio de *Franchising* que escolheram em 2011. Afirmaram que “No começo, escolher um *Franchising*, devido à falta de recursos financeiros para expandir a empresa trouxe mais retorno, mas no longo prazo acreditamos que teremos um retorno muito maior, com lojas próprias e gestão própria. Hoje, em dia temos uma taxa de produtividade boa na empresa, e até de bastantes ganhos com margens financeiras”. (Época Negócios – Rede Globo, Brasil 2014)

Para ambos os sócios, a decisão de abrir lojas próprias no negócio surgiu depois de terem uma ideia inovadora: “No *Franchising*, nós seríamos controlados por outra empresa, o franchisador. Se o negócio é inovador, não pode ser influenciado. Nós corremos um risco maior, mas esperamos obter bons resultados deste risco”, afirmaram os sócios.

Como se pode verificar esta evolução do *Franchising* para lojas próprias, em certos casos até pode trazer mais benefícios, inovação, produtividade, criatividade, etc. O que pode acontecer é que pode haver determinados tipos de negócio que não serão tão bem-sucedidos com esta alteração. Nesta investigação verificou-se que só empresas com uma certa dimensão e determinado tipo de *Franchising* é que terão benefício com esta passagem para o modelo de lojas próprias. Para completar este estudo, através da análise empírica, irá ser analisado com maior detalhe um caso internacional com reflexo em Portugal.

Da investigação em relação a esta dicotomia *Franchising* versus Lojas próprias, ou seja, a tal alteração no modelo de gestão, podemos verificar que já são várias as marcas que ponderam esta nova situação de gestão.

Nesta primeira apreciação sobre uma situação apresentada no dia 27 de julho de 2017, no Notícias *Seteco*, Brasil sobre o tema, “Redes investem em lojas próprias para expandir”,

podemos afirmar que grande parte das empresas e marcas estão com uma grande expansão com lojas próprias e gestão própria, permitindo assim ao franchisador realizar um trabalho de aproximação com responsáveis pelos centros comerciais e assim garantir melhores condições de negociação com a respetiva entidade, pois a estrutura é mais consistente, e estão mais consolidados do que por exemplo noutros locais onde as negociações são mais flexíveis. Este movimento ganhou força quando a indústria decidiu aproximar-se mais do consumidor final, eliminando intermediários e naturalmente começou a dar os seus resultados. Muitas empresas no Brasil passaram por esta revitalização total do negócio entre 2008 e 2015. Grande parte destas empresas no Brasil orientaram-se para uma estratégia de expansão e exposição da marca para um potencial de negócio enorme. Segundo Altino Júnior, presidente da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), lançar, expandir, construir uma marca a partir dos centros comerciais leva algum tempo e daí a importância das empresas de *Franchising*, investirem elas próprias em lojas em pontos considerados estratégicos. Com esta posição constatou-se que as administrações dos grandes centros comerciais sentem, que estão mais seguras em negociar e chegar a um acordo direto com as empresas franchisadoras.

Numa outra abordagem sobre esta temática foi publicada, uma notícia no *site* do Portugal Têxtil, no dia 26 de novembro de 2001, com o seguinte tema: “*Benetton* dá mais um passo no abandono do *Franchising* para lojas próprias”. Nesta notícia veiculou-se que o grupo *Benetton* abriu mais duas lojas na cidade de Paris, no sentido de abandonar a estratégia do *Franchising* e concentrar as suas vendas quase todas em lojas próprias. Com esta notícia verificou-se de facto que esta marca de roupa acabou por abrir mais lojas próprias em Paris, e nos seus planos está previsto abrir mais lojas e *megastores* em todo o mundo. Esta nova política de gestão vai no sentido de acompanhar e também de fazer frente à sua mais direta concorrente que é sem dúvida a *Zara* do grupo *Inditex*, que há muito tempo abandonou este modelo de negócio mantendo-o apenas em determinados países e em certas zonas do globo.

Outra abordagem em relação a multinacionais que vão abandonando o modelo de *Franchising* está o grupo *Ikea*, com um título que veio na prestigiada e denominada agência financeira em 2015: “A *Ikea* não prevê abrir mais lojas, em Portugal, através de *Franchising*”. Esta afirmação feita pelo seu diretor de expansão, António Machado, vem no sentido de uma explicação dada por este responsável, que segundo ele a *Ikea* tem um plano de expansão para Portugal e no resto do mundo muito ambicioso com diferentes

atividades, lojas, centros comerciais. As lojas franchisadas hoje em dia, só em casos muito específicos e em determinados países.

A *Mango* outra empresa multinacional de vestuário, está presente em vários países do mundo, e segundo uma afirmação do seu diretor geral Enric Casi ao *Info Franchising* no dia 24 de julho de 2014, a marca vai apostar em lojas próprias no sentido de aumentar as suas vendas e chegar com as suas coleções mais rápido ao cliente.

A *Parfois* nasceu no Porto e partiu para a internacionalização por um mero acaso. Hoje, o seu dirigente, Sérgio Marques, escolhe com cuidado os sítios para a sua expansão. Mais do que encontrar novos destinos, prefere consolidar aqueles onde já está. A *Parfois* tem lojas em 53 países, é líder do mercado de acessórios de moda em Portugal e mantém-se forte graças ao conceito de *fast fashion*, a renovação rápida e contínua dos artigos em loja. Numa entrevista que deu, á prestigiada revista “Economia Ibérica” em 2015 afirmou que a empresa teve uma expansão acelerada e a média de crescimento é de 30%. Significa isto que a empresa em cinco anos, mais do que triplicou a atividade. Se olharmos para o volume de vendas em lojas próprias, representa quase 60% do total, sendo o restante em lojas franchisadas. Estes últimos sucessos da empresa devem-se essencialmente ao volume de negócios de lojas próprias, política atualmente privilegiada pela administração da empresa *Parfois*.

Em suma, o quadro seguinte resume as vantagens das lojas próprias segundo vários empresários nos casos relevantes e outros mais relevantes:

<b>Vantagens das lojas próprias e gestão própria segundo vários empresários</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Permite uma presença da marca em lugares estratégicos</li><li>- Permite aumentar as vendas e ter um plano ambicioso</li><li>- Permite combater a concorrência no mesmo modelo de negócio</li><li>- Permite negociações mais flexíveis</li><li>- Permite a realização de um trabalho de aproximação</li><li>- Permite oportunidades para mais negociações</li><li>- Permite uma aproximação mais rápida ao consumidor final</li></ul>

Quadro 26 - Vantagens das lojas próprias segundo vários empresários

Fonte: Elaboração própria, com base no trabalho empírico realizado

### 3.4 - Comparação do *Franchising* entre o Brasil e Portugal

Na realização deste trabalho verificou-se que o *Franchising*, não é aplicado na sua generalidade como um todo nos diversos países, isto é, cada país tem a sua forma de “interpretar o próprio *Franchising*, consoante a fase onde se encontra o próprio modelo de negócio”. Quer isto dizer que existem países onde esta ideia de *Franchising* está mais avançada, pode-se dizer já num estado de maturidade maior, e outros países onde podemos encontrar o *Franchising* num estado onde se poderia chamar de embrionário, num estado de iniciação do negócio.

No Brasil o *Franchising* é um modelo de negócio bastante evoluído e podemos dizer que está numa fase de maturidade, na medida em que existem grandes empresas e marcas a operar em todo o Brasil, já com uma certa dimensão, caracterização e diversidade.

Segundo a Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), o setor do *Franchising* no Brasil está em plena expansão. O valor total do negócio em 2012 por exemplo, chegou aos R\$ 103 bilhões, crescimento este, que foi de 16,2% em relação a 2011. A ABF ainda destaca que o *Franchising* brasileiro gerou mais de 100 mil novos empregos diretos e que o número de redes cresceu 19,4%, saltando de 2.031 marcas, em 2011, para 2.426, em 2012.

No Brasil o setor é regulado pela chamada “Lei de Franquias (Lei nº 8.955, de 15/12/1994)”, e no seu artigo 2º, define *Franchising* empresarial como “o sistema pelo qual um franchisador cede ao franchisado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implementação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franchisador, mediante remuneração direta ou indireta”.

Convêm também lembrar que antes de ser assinado o contrato de *Franchising* (ou pré-contrato de franquia, um documento que pode ser de opção) e ainda antes do pagamento de qualquer tipo de taxa pelo franchisado, deverá ser entregue a Circular de Oferta de *Franchising* (COF), sob pena de ser anulado todo o negócio e ser exigida a devolução de todas as quantias entregues ao franchisador.

A COF tem como função transmitir todas as informações necessárias ao candidato e, assim, possibilitar que o negócio seja concretizado com conhecimento das devidas regras

e condições. O Artigo 3º, por sua vez, lembra quais as informações que devem obrigatoriamente constar da Circular. Entre elas estão o histórico do *Franchising*, balanços e demonstrações financeiras da empresa franchisadora nos últimos dois anos, contabilidade, perfil do franchisado ideal, total estimado do investimento inicial, a remuneração periódica pelo uso do sistema (*royalties*), taxa de publicidade e supervisão da rede, além de ser necessária a inclusão, na Circular, dos respetivos anexos e prazos de validade.

A lei brasileira determina, ainda, que o contrato de *Franchising* deverá sempre ser escrito e assinado na presença de duas testemunhas, e que terá validade independentemente do registo perante cartório notarial ou estabelecimento público.

A Lei do *Franchising* no Brasil deixa ambas as partes à vontade e livres para fazerem o contrato, devendo ser observados apenas os princípios da boa-fé, equilíbrio económico e da função social do contrato, nos termos da legislação nacional.

Temos que lembrar que o *Franchising* é um sistema baseado no relacionamento entre o franchisador e o franchisado, e que a procura de ambos os lados da capacidade de diálogo, é muito importante, considerando que as relações devem durar para bem do sucesso do negócio e que a dinâmica e a evolução empresarial obrigam a constantes alterações nos negócios, o qual, por vezes, pode não agradar a todos.

Em Portugal, podemos dizer, com base nas experiências das pessoas que trabalham e vivem desta área de negócio e que com ela convivem, que o *Franchising* está ainda numa fase embrionária. Com base em estudos e análise de dados podemos dizer que em Portugal não existe na legislação Portuguesa uma identificação e especificação e caracterização deste tipo de negócio. O que existe é um contrato que não possui regulamentação perante a lei, na medida em que não é regulado por quaisquer preceitos legais, encontrando-se, portanto, na esfera da autonomia negocial de ambas as partes.

Ao nível comunitário, e porque Portugal está inserido na União Europeia, aplica-se o regulamento nº 2790 / 1999, publicado no JOCE (Jornal Oficial da Comunidade Europeia) L 336, de 29 /12/1999. Trata-se de um regulamento oficial, que aborda os tramites do *Franchising* no espaço europeu.

É importante também referir o Código Europeu de Deontologia, que obriga os chamados membros da Federação Europeia de *Franchising* a aplicar nos seus contratos, e que

constitui o principal instrumento orientador da atividade de *Franchising* aplicável desde janeiro de 1991.

### **3.5 – Síntese do Capítulo**

Este capítulo apresentou a caracterização do *Franchising* na atualidade em Portugal, com foco nas empresas portuguesas. Verificou-se que houve uma evolução na internacionalização das empresas portuguesas no contexto *Franchising*, com o objetivo de aumentar a sua presença além-fronteiras e verificou-se que tal não é exclusivo dos maiores grupos económicos, mas também se verifica ao nível das PME, nos diversos setores da economia portuguesa. Foram várias as motivações para as empresas portuguesas procurarem novos mercados com esta modalidade de negócio. Constatou-se que o *Franchising* representa uma boa percentagem de crescimento económico do país, contribuindo para o PIB nacional, e para o aumento dos postos de trabalho, gerando milhões de euros de negócios, pelo que a sua relevância é inegável.

Também foi identificado que são as empresas multinacionais que mais decidiram abandonar o *Franchising*, para o modelo de lojas próprias, verificando-se também que são geralmente empresas internacionais com grande capacidade financeira, solidez, bem estruturadas e organizadas, com uma já grande experiência anterior de *Franchising* no mercado. Na economia portuguesa, podemos verificar que existem marcas portuguesas e empresas nacionais com capacidade para alterar esta política de gestão, abandonando o *Franchising* para o modelo de lojas próprias. Também foi realizada uma comparação do *Franchising* entre o Brasil e Portugal, concluindo-se que no Brasil o *Franchising* está numa fase de grande maturidade, devido ao grande número de marcas e empresas que atuam neste setor bem como a sua própria dimensão, enquanto que em Portugal o *Franchising* está, numa fase embrionária. A própria legislação brasileira contribuiu para esta evolução.

## CAPÍTULO 4 – ANÁLISE EMPIRICA

### 4.1 – Introdução

O objetivo desta investigação é apresentar o processo de internacionalização da marca Rituals no contexto *Franchising*, salientando a alteração da sua política de gestão para o modelo de lojas e gestão próprias, em substituição do modelo de negócio de *Franchising*, que tinha utilizado como meio de globalização e expansão internacional.

A fundamentação da metodologia escolhida é essencial para a credibilidade desta dissertação. Assim este capítulo tem como objetivo identificar e justificar as escolhas utilizadas que orientaram todo o trabalho empírico. A essência deste capítulo justifica-se pela possibilidade que é dada ao leitor de avaliar a importância e o valor do seu contributo como uma mais-valia.

Primeiro descreveu-se a metodologia de investigação (Secção 4.2) utilizada: metodologia qualitativa, através de um caso de estudo nesta análise empírica à marca de cosméticos Rituals, por forma a encontrarmos respostas às questões gerais e específicas de investigação (Secção 4.3). É feita uma breve apresentação da empresa (Secção 4.4) bem como a sua expansão internacional (Secção 4.5), e são os dados obtidos (Secção 4.6) resultantes das entrevistas, trabalho de campo, e do *Site* institucional da Rituals. O capítulo termina com uma síntese (Secção 4.7).

### 4.2 – Metodologia de Investigação

O *Franchising* é consideravelmente uma das mais importantes forças impulsionadoras da internacionalização das empresas e organizações. Contudo, existem empresas que estão a substituir o *Franchising* por lojas próprias e gestão própria do negócio. É no fundo esta dinâmica que vamos estudar no âmbito de um caso de estudo, não existindo ainda estudos relevantes acerca deste tema.

Este modelo de negócio de *Franchising* tem uma importância vital no crescimento económico e no empreendedorismo, tornando-se num dos meios mais importantes, quer na globalização, quer na internacionalização das empresas. O *Franchising* é visto

atualmente como uma força de negócio (*Business Format Franchising*) e reflete uma grande variedade de negócios sendo utilizado como uma alternativa a muitas teorias de internacionalização clássicas.

Nesta abordagem do “*Business Format Franchising*” vamos considerar a empresa como uma organização em rede que pode aceitar diferentes modos de internacionalização através da existência de diferentes contratos como por exemplo: através de subsidiárias, (que são totalmente da empresa mãe); através de *Joint Ventures*, (com um parceiro no mercado); ou através da existência de um master de *Franchising*.

As pesquisas qualitativas são a melhor opção para uma investigação desta natureza, que procura explicar certos fenómenos, sendo então, o melhor caminho para responder a muitas questões como por exemplo “como” e “porquê”. Consideram-se técnicas qualitativas, todas aquelas que são diferentes à pesquisa estatística e ao experimento científico, isto é, entrevistas abertas, grupos de discussão, ou técnicas de observação de participantes, etc.

Os recursos mais usados na pesquisa qualitativa são as entrevistas semiestruturadas em profundidade, observação em campo (observar o comportamento do consumidor, por exemplo), entrevistas por telefone, etc.

A pesquisa qualitativa é por natureza exploratória, portanto não tem o intuito de obter números como resultados, mas *insights*, muitas vezes imprevisíveis, que possam indicarnos o caminho para uma tomada de decisão correta sobre um problema. Assim o método de estudo escolhido para a pesquisa e investigação científica foi a abordagem qualitativa através do caso de estudo.

De facto, das diversas metodologias qualitativas, o caso de estudo é uma investigação empírica que tem por objetivo investigar um fenómeno no seu ambiente natural, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são definidas e quando múltiplas fontes de evidências são usadas (Yin, 1994). O caso de estudo consiste na utilização de um ou mais métodos qualitativos de recolha de informação e não segue uma linha rígida de investigação. O caso de estudo tem por objetivo o estudo aprofundado de uma unidade individual (uma pessoa, um grupo de pessoas, uma instituição, etc). Desta forma, o caso de estudo compreende as etapas de recolha, análise, e interpretação dos dados qualitativos recolhidos. Quanto ao tipo de casos de estudos segundo, (Yin, 1994) estes podem ser exploratórios, descritivos ou explicativos. Optou-se neste caso, pelo método explicativo,

que é muito útil, para estudar um processo de alteração da política de gestão de uma empresa.

O presente caso de estudo combinou a utilização das seguintes técnicas: recurso a dados primários da marca Rituals, entrevistas semiestruturadas; realizada à Diretora Executiva da APF (Associação Portuguesa de *Franchising*), com franchisados da respetiva marca que contribuíram e muito com o seu espírito e estado de alma, e ainda a uma empresa que é uma referencia nacional e internacional nesta temática do *Franchising*: a Onebiz Creating Business. Como dados secundários utilizaram-se dados da empresa disponíveis no *site* institucional da marca.

### **4.3 – Questões de Investigação**

A questão da investigação é o primeiro passo, de todo um processo de investigação de análise. As questões de investigação são os guias que orientam o estudo, nomeadamente a recolha de informação, e a abrangência de dados para a resolução de um problema.

Pretende-se assim dar resposta à seguinte questão de investigação principal:

- Porque é que o modelo de negócio de *Franchising* tende a evoluir para o modelo de lojas próprias?

Esta questão remete para quatro questões mais específicas:

- Quais os principais motivos que levam as marcas a alterarem o seu modelo de negócio?

- Como reagem os franchisados perante estas situações?

- Como reagem os recursos humanos nesta nova situação?

- Qual é o tipo de empresas franchisadoras que mais tende a evoluir para este modelo de negócio?

## 4.4 – Apresentação da Empresa

Depois de analisar várias opções no mercado em termos de *Franchising*, foi selecionada a empresa detentora da marca Rituals, devido ao facto de ser atualmente uma das empresas existentes no mercado de *Franchising* em Portugal que com a sua dinâmica, recentemente evoluiu para um modelo de lojas próprias com gestão própria, sendo simultaneamente uma das empresas que maior crescimento teve na Europa.

Desde logo, a Rituals contribuiu para o empreendedorismo em Portugal e no mundo, ao ser uma empresa franchisadora no mundo da cosmética. Este modelo de negócio contribuiu para a expansão e globalização da marca.

Durante treze anos Raymond Cloosterman, fundador da Rituals, desempenhou diferentes funções na Multinacional Unilever, tendo começado a trabalhar por conta própria em novas ideias e negócios. Para isso realizou uma viagem de quase autodescoberta, com o objetivo de conhecer pessoas e lugares que o inspirassem para um novo projeto. Em 2000 criou a Rituals em Amesterdão, com produtos de cosmética para casa, para o corpo, com inspiração na Ásia e Médio Oriente pelo facto de serem culturas que têm um grande respeito pelos rituais ancestrais. O fundador da Rituals, é também um homem de rituais, e aplica isso no seu dia a dia, acreditando que se deve viver a vida ao máximo, disfrutando das pequenas coisas.

“A felicidade pode ser encontrada nos mínimos detalhes”. Este é o princípio que a Rituals, tem para com os seus clientes desde que nasceu. A Rituals é uma marca pioneira, combinando produtos cosméticos para corpo e casa. Desde o princípio que esta empresa foi considerada pela famosa *Rotterdam School of Management* a empresa holandesa com crescimento mais rápido, e até final do ano de 2017 contará com cerca de seiscentos e cinquenta lojas próprias em todo o mundo. Segundo o seu diretor e responsável pelos recursos humanos, Joan Carles Cifre, a empresa orienta-se por valores de responsabilidade e dignidade.

Como todas as empresas de sucesso no mundo que começaram com a modalidade de negócio do *Franchising*, a Rituals, com a sua dinâmica no mercado, está a alterar atualmente a sua política de gestão para um modelo de lojas próprias.

A paixão de enriquecer a vida de todos com momentos mais significativos está no coração e no princípio da Rituals. Começando pelo modelo de *Franchising* no início da sua expansão, globalização e internacionalização devido à carência de recursos financeiros, hoje a empresa está capitalizada e permite lançar lojas independentes em todo o Mundo.

Hoje em dia a Rituals não procura novos parceiros para expandir em mercados novos ou atuais. A empresa opera diretamente em novos pontos de venda com administração própria e também em novos mercados e a tendência é ter lojas próprias. Com esta nova política de gestão, a empresa praticamente já não oferece *Franchising*, apenas aplica este método de negócio especificamente em mercados de difícil expansão e risco observado.

A cadeia holandesa fez do ano 2017, o marco de relançamento e expansão em Portugal, pois pretende remodelar as atuais vinte e três lojas existentes no nosso país e concluir a abertura de mais doze lojas novas para chegar a um total de trinta e cinco lojas na totalidade. Uma das mais recentes aberturas, na Avenida da Liberdade em Lisboa, marca o assumir de uma estratégia de posicionamento de luxo acessível. A empresa também está interessada em ser descoberta nos centros comerciais, nas ruas de luxo, e nos principais locais de venda a nível internacional.



Figura 6 - Imagem de loja própria da Rituals

Fonte: <https://www.rituals.com/pt-pt/home>

O quadro seguinte resume os principais valores da Rituals:

<b>Best in Class</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser um excelente operacional</li> <li>- Chefiar</li> <li>- Taxa de mercado</li> <li>- Pensar, orientado para os resultados</li> </ul>
<b>Inovação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Roubar orgulhosamente ideias</li> <li>- Flexibilizar e ser adaptável</li> <li>- Criar, pensar “fora da caixa”</li> <li>- Mentalizar, “eu posso”, “eu consigo”</li> </ul>
<b>Energético</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientar e motivar positivamente</li> <li>- Responsabilizar “Takeover”</li> <li>- Ter ambição e diligência</li> </ul>
<b>Amigável, Honesto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalhar em equipe</li> <li>- Manter promessas</li> <li>- Empatia</li> </ul>
<b>Estilo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Representar</li> <li>- Comunicar</li> <li>- Controlar custos</li> </ul>

Quadro 27 – Valores da Rituals

Fonte: Entrevista ao diretor de recursos humanos, Joan Carles Cifre – 21/09/2016  
<https://www.eae.es/.../rituals-el-foro-de-empleo-permite-poner-en-...>

A Rituals está presente com as suas lojas próprias, nos grandes armazéns, *spas* urbanos, hotéis e aeroportos, em todos os meios de comunicação, com forte utilização do seu *site* na Internet, e fundamentalmente está presente nas principais redes sociais (*Facebook*, *Twitter*, *Pinterest*, *Instagram*, *Youtube*). Tem também ao dispor dos seus clientes, uma revista com as novidades bem como aplicação *app*.

De seguida apresenta-se um quadro com os principais produtos da Rituals, que se dividem em três linhas:

<b>Corpo</b>	<b>Casa</b>	<b>Rosto</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Duche &amp; banho esfoliante</li> <li>- Cuidados do corpo</li> <li>- Mãos E pés</li> <li>- Cabelo</li> <li>- Perfume</li> <li>- Para ele</li> <li>- Proteção solar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sticks perfumadores</li> <li>- Velas perfumadas</li> <li>- Fragâncias para casa</li> <li>- Cozinha</li> <li>- Chá</li> <li>- Artigos de banho essenciais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuidados de rosto mulheres</li> <li>- Cuidados de rosto homens</li> <li>- Maquilhagem</li> </ul>

Quadro 28 - Principais produtos da Rituals

Fonte: <https://www.rituals.com/pt-pt/home>

A Rituals, como empresa de cosmética, naturalmente está orientada para a inspiração, sabedoria e tradições antigas e milenares das culturas asiáticas, criando constantemente a uma extensa coleção de produtos de luxo acessíveis para casa e corpo. Tem sempre a preocupação de criar fragâncias exclusivas e únicas, dando à marca produtos próprios e únicos no mundo, que na maior parte dos casos são cuidadosamente estudados e projetados e compostos pelos melhores especialistas de perfumes do mundo.

No quadro seguinte apresenta-se o resumo da extensa coleção de produtos, presentes e revistas da Rituals:

Coleções	Presentes	Revista
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>The ritual of Sakura</i></li> <li>- <i>The ritual of Dao</i></li> <li>- <i>The ritual of Buddha</i></li> <li>- <i>The ritual of Ayurdeva</i></li> <li>- <i>The ritual of Hammam</i></li> <li>- <i>The ritual of Samurai</i></li> <li>- <i>The ritual of Karma</i></li> <li>- <i>The ritual of Cleopatra</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Packs oferta</i></li> <li>- Presentes para ela</li> <li>- Presentes para ele</li> <li>- Presentes para bebé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rituals Magazine, <i>Your Rituals</i></li> <li>- <i>Slow Down Sessions</i>, uma experiência inspiradora que convida diversos influenciadores a relaxar e a adotar a filosofia Rituals</li> </ul>

Quadro 29 - Principais coleções e presentes da Rituals

Fonte: <https://www.rituals.com/pt-pt/home>

#### 4.5 – Expansão Internacional da Rituals

Com o propósito do investimento que esta empresa vai realizar em Portugal nos próximos anos o seu fundador e presidente da empresa, Raymond Cloosterman refere que vai investir em Portugal nos próximos três anos, explicando que a marca vai seguir uma estratégia omni canal, o que quer dizer presença em todos os canais de venda existentes. Esta estratégia, começou a ser pensada e delineada em 2016, quando a casa mãe da Rituals em Amesterdão quis assumir o negócio em Portugal não utilizando mais o *Franchising* nomeadamente o denominado *master-Franchising* que tinha lançado a marca. No início a empresa não dispunha de recursos financeiros para poder desenvolver a marca em Portugal e também noutros países e para isso teve de recorrer a esta modalidade de negócio para a sua expansão, desenvolvimento e globalização da marca no exterior. Esta responsabilidade da operação com gestão própria permite, segundo o seu presidente, um

crescimento mais agressivo e também a presença nos postos de venda multimarca uma parte do caminho a seguir com esta gestão direta. Este modelo de lojas próprias permite segundo o gestor, uma flexibilidade maior em termos de introdução de inovações e como tal uma introdução mais rápida nos consumidores e conseqüentemente uma venda também rápida.

O quadro seguinte resume as vantagens das lojas próprias, segundo Raymond:

<b>Vantagens das lojas próprias e gestão própria - Raymond Cloosterman</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Permite um crescimento mais agressivo e orgânico</li><li>- Permite a presença nos chamados postos de venda multimarca</li><li>- Permite uma flexibilidade maior na introdução de inovações</li><li>- Permite uma venda mais rápida dos produtos recentes</li><li>- Permite uma estratégia omni canal, isto é, presença em todos os canais de venda existentes</li><li>- Permite nos momentos de crise da Economia adaptar-se melhor para ultrapassar dificuldades</li></ul>

Quadro 30 - Vantagens de lojas próprias e gestão própria segundo Raymond Cloosterman

Fonte: Entrevista a Raymond Cloosterman

<http://expresso.sapo.pt/economia/2017-04-23-Rituals-investe10-milhoesde-euros-em-Portugal>

Este responsável pela Rituals afirma que o modelo de lojas próprias vai ser seguida na maioria dos Países Europeus e que nos últimos seis anos na Europa a empresa cresceu dois dígitos. Em 2016 as vendas ascenderam a 600 milhões, o que significou um crescimento de 18%. Em relação ao mercado português a empresa está a crescer cerca de 25% desde que iniciou a gestão própria com a sua nova expansão. A modalidade de negócio de *Franchising* ainda está a ser seguida pela empresa apenas em mercados muito específicos, como por exemplo no Médio Oriente, Dubai, Qatar, Omã, por ser uma região com características muito peculiares, o que tem a ver com questões culturais, sociais, económicas, políticas, religiosas.

Segundo Raymond Cloosterman, a melhor e a mais difícil decisão que tomou na sua empresa desde a sua fundação em 2000, foi ter de continuar em frente com cinco anos de investimento sem retorno, e a mais difícil foi ter de sair do Brasil, onde a marca não teve sucesso devido a vários problemas. Hoje em dia a Rituals tem retorno e sucesso e conseguiu provar que no mundo da cosmética é possível ter uma experiência de luxo a um preço mais acessível. De facto, a Rituals hoje em dia está a expandir-se em todo o mundo.

O quadro e a figura que se seguem resumem a expansão internacional da Rituals:

A empresa atualmente apresenta os seguintes números		
550 lojas próprias	1500 presenças em lojas	4500 colaboradores
27 países	4 spa urbanos	125 cruzeiros (presente)
10 companhias aéreas	7 aeroportos	principais cadeias hoteleiras

Quadro 31 - Expansão internacional da Rituals

Fonte: <https://www.rituals.com/pt-pt/home>



Figura 7 - Mapa da internacionalização da Rituals - 27 Países

Fonte: <https://www.rituals.com/pt-pt/home>

#### 4.6 – Análise dos dados obtidos

Nesta investigação foram realizados questionários e entrevistas semiestruturadas com o objetivo de se proceder a uma análise qualitativa, para responder sempre às questões de investigação colocadas no âmbito deste trabalho.

Os respetivos guiões (Anexo 1) têm como objetivo fazer um enquadramento do estudo das empresas que no contexto *Franchising* evoluíram com a sua dinâmica para lojas próprias.

A investigação qualitativa atribui uma grande importância aos métodos usados para recolha de dados (Cassel e Symon, 2004), mas não dá muita importância e valor quando

se trata de um processo de análise (Cassel *et al* 2005). Podemos verificar que de facto, a literatura existente dá mais importância à codificação do que há interpretação e esclarecimento dos dados, porque o trabalho de interpretação e esclarecimento é essencialmente único e atribuído a cada indivíduo (Patton, 2002; Rhodes, 2001).

Neste trabalho de investigação foram usadas técnicas de análise de conteúdos para análise de dados recolhidos no trabalho de campo, tendo sempre presente a importância da constante interação, comunicação e dados recolhidos, Internet, *Site* da Rituals em questões de investigação e questões associadas, tendo-se procedido à análise dos conteúdos dos registos obtidos a partir do trabalho empírico de natureza qualitativa. A parte mais significativa, foi o tempo investido e o contributo ao nível das conclusões da investigação. A análise dos dados obtidos permitiu concluir que os processos de recolha e análise dos dados se inter-relacionam, não podendo ser consideradas fases separadas do processo.

De seguida apresenta-se uma análise dos dados obtidos, tendo em vista as **questões de investigação** e objetivos definidos para esta dissertação, pretendendo-se com isso contribuir para o esclarecimento da problemática da dinâmica do *Franchising*, de passagem para lojas próprias e modelos de gestão própria do negócio. É importante referir que as entrevistas realizadas tiveram como principal alvo entidades ligadas ao *Franchising*, como por exemplo a Associação Portuguesa de *Franchising*, e a Onebiz Creating Business. Ambas as entidades se destacam pelo conhecimento e mais-valia que têm nesta área de negócio. Adicionalmente, entrevistaram-se franchisados que, com o seu empreendedorismo e anonimato, quiseram dar o seu testemunho, contribuindo assim para o estudo desta problemática.

No que diz respeito à primeira questão de investigação: **“Porque é que o modelo de negócio de *Franchising* tende a evoluir para o modelo de lojas próprias?”** verifica-se que a Rituals em Portugal, após ter usado o *Franchising*, alterou toda a sua política de gestão, evoluindo para o modelo de lojas próprias, porque, quando se trata de um negócio, o objetivo é sempre obter lucro, e quanto mais melhor, estando as empresas sempre disponíveis para alterações de gestão.

A Associação Portuguesa de *Franchising* (APF) tenta acompanhar e reagir a diversas situações que aparecem ao franchisado, seu associado. Contudo, e tendo presente a

primeira questão de investigação, através da entrevista realizada afirmou a responsável da APF o seguinte:

“Não há ainda um padrão comum para a existência destas situações, alteração da gestão, existindo de facto situações pontuais e conhecidas do público, mas que não põem em causa o tipo de negócio que é o *Franchising* com o seu sucesso e empreendedorismo”.

Entrevista a um responsável da APF

Normalmente, a APF tenta sempre defender os seus associados, mas tudo depende fundamentalmente do contrato assinado entre o franchisador e o francheado, pois é ainda, este tipo de contrato que define totalmente as obrigações e deveres para ambas as partes e naturalmente, na maior parte das situações, a APF não consegue resolver determinados conflitos entre as partes devido ao contrato que assinaram.

A Associação Portuguesa de *Franchising* não tem conhecimento de empresas e marcas portuguesas no sentido de alterarem toda a política de gestão para modelos de lojas próprias. O que a APF tem conhecimento é da existência de algumas empresas e marcas estrangeiras a seguirem este caminho, como algumas que já foram citadas neste trabalho. Mas no futuro, pode vir a acontecer esta situação com marcas portuguesas, fruto da evolução do próprio *Franchising*, da capitalização das empresas, da sua estrutura, organização e dimensão.

É muito importante compreender que:

“O *Franchising*, começou por ser um negócio de direitos de autor, mas atualmente é um conceito dinâmico em constante evolução, quer nas relações com o francheado via contrato, quer em relação aos clientes”.

Entrevista a um responsável da APF

O francheado tem de ter dimensão e capacidade para desenvolver o negócio que propôs ao franchisador, pois o futuro francheado é que tem de estudar o negócio e provar que é capaz de gerir e ter sucesso, que tem qualidades e capacidade financeira para ser francheado em relação a esta ou aquela marca. Nesta relação entre o franchisador e o

franchisado, existe um contrato assinado pelos dois que determina sempre a base do negócio. É sem dúvida a existência deste contrato que protege os dois lados do negócio, e um contrato inclui sempre os direitos e as obrigações para ambas as partes cumprirem. Em Portugal, este contrato é determinante para ambas as partes, independentemente de qualquer circunstância menos esclarecedora. No Brasil, por exemplo, existe formal e juridicamente a lei do *Franchising*, na qual toda a relação do franchisador e franchisado tem de estar esclarecida e bem exemplificada. Naturalmente, existem sempre problemas inerentes, como por exemplo em relação á cessação do contrato, na maior parte dos casos. Para isso, o contrato tem de estar bem escrito, esclarecido, e também assinado por várias testemunhas que são fundamentais para determinação da razão em caso de conflito.

“Existem na prática duas correntes diferentes de contrato: o chamado contrato regulamentado (contrato regulado por lei estabelecida e existente no país), e o chamado contrato privado (estabelecido e negociado por ambas as partes)”.

Entrevista à Onebiz Creating Business

A Onebiz, tenta sempre cumprir o caminho do contrato regulamentado, e só quando não existe este tipo de contrato no respetivo país onde se pretende avançar com o negócio, recorre ao chamado contrato privado. Contudo, devia-se sempre percorrer e praticar o contrato regulamentado em todo o mundo, por uma questão ética e profissional e também para ser um contrato correto para ambas as partes.

Em relação à segunda questão de investigação: **“Quais os principais motivos que levam as marcas a alterarem o seu modelo de negócio?”** importante realçar que existe, como tal, um motivo para estas empresas atuarem desta maneira, uma alteração da sua política de gestão, porque na prática o caminho e a orientação para lojas próprias, significa uma administração de todo o processo empresarial, isto é, neste caso têm de gerir tudo, desde os recursos humanos, clientes, *stocks*, contabilidade, marketing, etc. e muitas vezes para isso, é preciso que a empresa tenha uma certa dimensão, devido precisamente às economias de escala, fundamentais no caso das empresas multinacionais. O caminho do *Franchising* significa, gerir pessoas, recursos humanos, porque neste tipo de negócio, tudo o mais, já foi testado, estudado, e como tal já se pode aplicar com uma certa garantia de retorno do investimento realizado.

De acordo com os entrevistados, existem vários motivos para esta alteração de comportamento por parte das empresas franchisadoras:

“O principal motivo tem a ver com as economias de escala, menos custos, maximização do lucro, melhor gestão”.

Entrevista a um franchisado A

Um dos primeiros motivos tem a ver com as economias de escala, isto é, muitas empresas sobretudo multinacionais procuram sempre este caminho de gestão para terem menos custos e produzirem mais e melhor, tendo sempre presente este conceito. É muitas vezes o que acontece em países pequenos como Portugal, por exemplo, muitas empresas multinacionais só pensam em termos de mercado ibérico, isto é, Portugal e Espanha com apenas uma gestão única.

Existem vários motivos para certas empresas e marcas alterarem a sua política de gestão para modelos de gestão própria. Desde logo, podemos dizer que não existe um modelo único, uma fórmula única para o *Franchising*, sobretudo em Portugal, pois no Brasil já existe, uma lei própria para este tipo de negócio.

Outro motivo, segundo a Onebiz e que se tem revelado na maior parte dos casos:

“Com uma descapitalização do Master-Franchisado ou dos próprios franchisados que deixam de ter capacidade económica, isto é, recursos financeiros para acompanhar a expansão da respetiva marca no seu país ou território abrangido pelo contrato que realizaram com a casa-mãe”.

Entrevista à Onebiz Creating Business

Outros motivos apurados ao longo do trabalho empírico são o não cumprimento correto por parte dos franchisados relativamente aos pagamentos a realizar ao franchisador e a incorreta aplicação das normas do negócio.

Outra situação está relacionada com a concorrência existente no país, pois muitas marcas e empresas têm dificuldade em entrar em determinados mercados com este tipo de negócio. Por exemplo, a Rituals não consegue ter sucesso no Brasil, e até já desistiu desse

mercado em grande parte devido a um gigante do *Franchising* nesta área, que é o Boticário. Similarmente existe também uma empresa portuguesa que não consegue entrar e ter sucesso no Brasil, a Parfois, devido também a um gigante já estabelecido em regime de *Franchising* detentor da marca: *Chilli – Beans*, empresa de óculos e acessórios de moda.

No que diz respeito aos critérios e motivos que levaram a Rituals a alterar toda a sua política de gestão, no entendimento dos gerentes de lojas entrevistados, podemos considerar os seguintes:

1-	Ganhar independência em termos de gestão
2-	Eliminar o intermediário e, portanto, maximização de lucros
3-	Rentabilizar mais, porque conseguem vender em todas as situações
4-	Eliminar o franchisado consegue-se colocar mais rápido todos os produtos novos no mercado em todas as áreas geográficas ao mesmo tempo
5-	Ter economias de escala, é uma tendência das multinacionais

Quadro 32 - Motivos e critérios que levaram a Rituals a alterar a política de Gestão

Fonte: Elaboração própria, com base no trabalho empírico realizado

De acordo com a Onebiz, os principais motivos para esta alteração de gestão:

“Várias situações que decorrem mais da gestão diária das lojas, isto é, garantir a estabilidade da marca, não colocar em causa o futuro da empresa, da casa mãe, devido à falta do pagamento dos chamados *royalties*, taxas devidas”.

Entrevista à Onebiz Creating Business

Isto implica que o franchisado poderá não estar a cumprir de todo o contrato que ficou estabelecido, e muitas vezes é o próprio franchisado que pede ajuda para conseguir sustentar o negócio, pois surgem problemas financeiros e de gestão.

A terceira questão de investigação: **“Como reagem os franchisados perante estas situações?”** a escolha por exemplo do franchisado é muitas vezes o primeiro pressuposto para o sucesso do negócio, de acordo com os entrevistados. A escolha do perfil para um

bom franchisado é fundamental para uma também boa relação entre as partes. Muitas vezes o sucesso do *Franchising* está na escolha das pessoas, porque tudo o mais, já foi testado e comprovado.

Numa questão colocada aos entrevistados relativamente aos impactos para os franchisados, estes referiram impactos positivos e negativos:

<b>1 - Impactos negativos:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Final do contrato que se perspetiva</li> <li>- Despersonalização, isto é, deixam de ter um interlocutor junto da casa mãe</li> <li>- Deriva dos franchisados</li> </ul>
<b>2 - Impactos positivos:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alteração dos custos de transportes, pois os franchisados pagavam os custos</li> <li>- Ciclos de encomendas diferentes, antes era quinzenal, agora é semanal</li> <li>- Facilidade na gestão de <i>stocks</i></li> </ul>

Quadro 33 – Impactos negativos e positivos para os franchisados

Fonte: Elaboração própria com base no trabalho empírico realizado

Em relação ao cliente, esta alteração de política de gestão para o modelo de lojas próprias, no entendimento dos franchisados só tem a ganhar com a presença direta:

<b>1-</b>	O cliente sente a nível dos <i>stocks</i> e das promoções, não há rotura de <i>stocks</i>
<b>2-</b>	Existe uma maior oferta de produtos e promoções para o cliente, maior variedade
<b>3-</b>	Existe uma maior gestão eficiente em relação ao cliente

Quadro 34 – Impacto para o cliente com a alteração da gestão

Fonte: Elaboração própria, com base no trabalho empírico realizado

Apenas poderá existir uma desvantagem afirmou um franchisado, que tem a ver com a equipa de vendas, pois estas têm uma remuneração fixa e variável.

Relativamente à percepção de um franchisado, no que diz respeito ao facto de esta evolução para lojas próprias ser uma tendência em determinadas marcas ou empresas, este empreendedor não tinha aceitado muito bem inicialmente esta postura da casa mãe.

“Para chegar mais depressa ao seu objetivo final, que é controlar a totalidade do negócio de uma forma direta com gestão das próprias lojas”.

Entrevista a um franchisado A

Importante realçar que este caminho foi utilizado porque a marca não dispunha na altura de recursos financeiros e experiência internacional, e como tal lançou-se no *Franchising* como forma de internacionalização mais rápida e expansão do negócio. O *Franchising* foi necessário para esta marca porque o negócio envolvia um risco elevado e muitas vezes também estava dependente da cultura dos países. Existe uma relação de dependência que tem de ser bem gerida porque muitas vezes os negócios correm mal entre o franchisador e o franchisado. Numa leitura da experiência por parte de um franchisado obtivemos o seguinte testemunho:

“Um bom negócio nunca é franchisado”.

Entrevista a um franchisado B

Adicionalmente, outro franchisado que participou neste estudo partilhou a seguinte ideia:

“Se soubesse o que sei hoje, não investia dinheiro neste negócio. Investir num *Franchising*, muitas vezes pode não ser um bom investimento, e isto porque, numa primeira fase são tempos difíceis, muito trabalho, estudo, paciência, investe-se recursos financeiros, tempo, etc. e depois mais tarde quando o negócio vai com sucesso, acaba o contrato, é muitas vezes retirado a franquia, problemas com a casa mãe, etc. e isto, porque se podia investir noutros negócios sem um horizonte temporal definido”.

Entrevista a um franchisado B

Na análise de um entrevistado sobre a sua experiência para futuros franchisados, não recomenda investir num *Franchising*, a não ser que estabeleça um contrato com um horizonte temporal mais alargado, isto é, um contrato mais equilibrado para ambas as partes, porque muitas vezes o contrato está padronizado e não é favorável ao franchisado.

No que diz respeito aos clientes, um franchisado afirma que praticamente não vão sentir diferenças, pois desde que os produtos sejam de qualidade vão continuar a comprar e a consumir. Poderá, no entanto, haver uma pequena alteração, na medida em que podem não sentir a simpatia dos recursos humanos, que muitas vezes é colocado à frente do cliente por parte da equipa comercial dos franchisados, pois estes muitas vezes têm de obter valores de venda confortáveis para a manutenção dos seus postos de trabalho.

Relativamente à tendência para esta alteração da gestão, vários franchisados são da opinião de que tudo depende da marca, isto é, do setor do *Franchising*, neste caso retalho, da capacidade financeira da empresa e da marca para ter este objetivo de gestão própria das lojas, do momento em que a empresa justifica a sua afirmação no mercado, pois já detêm uma certa quota de mercado, e isto pode significar uma vantagem para a marca, porque senão não optavam por este caminho de lojas próprias e gestão própria.

No que diz respeito às recomendações para futuros franchisados, ou que pretendam investir neste modelo de negócio, é que se gostam da parte comercial, se acreditam no negócio, se têm paixão por esta área ou por uma marca, devem avançar nesta modalidade de negócio, mas devem conhecer a empresa, confiar na empresa e ter sobretudo algum conhecimento da área que vão investir, pois este *know-how* é fundamental para o sucesso do negócio e para o retorno do investimento realizado.

A quarta questão de investigação: **“Como os recursos humanos veem esta nova situação?”** existe uma polémica a nível internacional relativamente aos recursos humanos das empresas franchisadas. Através de estudos tentou-se resolver este problema, mas atualmente ainda não foi possível avançar com a resolução desta importante polémica.

Se por exemplo se perguntar a um trabalhador da empresa franchisada *McDonald's* em Portugal para quem trabalha, ele automaticamente e por simplificação e inerência vai dizer que trabalha para a *McDonald's*. Mas na prática não é assim, o trabalhador assinou um contrato com uma firma por exemplo, “António Ramalhete Unipessoal”, que é de facto a empresa franchisada ou master *Franchising* em Portugal. Do ponto de vista laboral

o trabalhador não tem nenhuma relação com a *McDonald's*, casa mãe do franchisador. Esta questão é relevante porque em Portugal e nos outros países, o que prevalece é a lei do trabalho vigente no respetivo país, e não a lei de trabalho originária da empresa mãe, ou seja, a lei dos EUA. Assim, em Portugal as relações de trabalho que existem são sempre submetidas à respetiva lei de trabalho existente e em vigor nesse ano e neste exemplo “António Ramalhete Unipessoal” é uma empresa constituída em território nacional, e como tal é sujeita às leis laborais nacionais.

Em termos de gestão de recursos humanos os nossos entrevistados explicaram o seguinte:

“Temos sempre que separar a casa mãe da marca, do franchisado, do master – *Franchising*, pois têm personalidades jurídicas diferentes e cada uma responde pelos seus colaboradores”.

Entrevista a um franchisado C

Finalmente em relação à quinta questão de investigação: **“Qual é o tipo de empresas franchisadoras que mais tende a evoluir para este modelo de negócio?”** pretende-se saber se são empresas grandes, médias, pequenas, e em que setor do *Franchising* mais se verifica. Podemos afirmar que não existe atualmente um padrão comum para este tipo de alteração de comportamento de gestão das empresas franchisadoras. É ainda um número pouco significativo de empresas, que estão nessa fase de alteração do *Franchising* para lojas próprias. Mas geralmente são empresas com bastante liquidez, capitalizadas, bem estruturadas, grandes empresas estrangeiras.

Na análise constatou-se que são empresas que atuam mais na área de retalho, como por exemplo, na alimentação, pronto a vestir, cosméticos, etc. Outras, de negócio, como por exemplo, contabilidade, seguros, créditos, recursos humanos, consultadoria financeira, não têm evoluído para esta gestão de lojas próprias. São empresas que caminham naquela direção as que procuram beneficiar de economias de escala, através de um total controlo da gestão e que tentam crescer de uma forma orgânica.

“As empresas que evoluíram para esta dinâmica, são empresas que estão inseridas num mercado de curta dimensão e também tem a ver com determinados sectores mais progressistas da economia”.

Entrevista a um franchisado C

De facto, não há no entender dos entrevistados, um fator único para justificar esta alteração de gestão. Como já foi referido, há determinados setores como por exemplo os setores de retalho (alimentação, pronto a vestir, cosmética) que são os setores mais predispostos a alterarem a sua política de gestão para lojas próprias e gestão própria. Setores de serviços (contabilidade, seguros, créditos, recursos humanos, consultadoria financeira) não têm tendência a aderirem a esta alteração de gestão, devido à forte componente humana existente nestes negócios, pois muitas vezes o importante são as relações humanas desenvolvidas no negócio que fazem despertar o seu sucesso.

Ao nível internacional são essencialmente empresas cotadas na bolsa, e com uma grande capacidade financeira e quota de mercado, as principais responsáveis por esta alteração da política de gestão para lojas próprias e gestão própria.

#### **4.7 – Síntese do Capítulo**

Neste capítulo foi estudada a evolução da internacionalização da marca Rituals através do modelo de *Franchising*. Utilizou-se a análise qualitativa, sendo o caso de estudo uma metodologia que permite analisar os fenómenos no seu ambiente natural, com diversas etapas de recolha, análise, entrevistas semiestruturadas, a entidades responsáveis e com experiência neste negócio. Foi possível responder às questões de investigação e apresentou-se a empresa fazendo uma descrição geral dos serviços e produtos bem como a sua expansão internacional.

Da investigação realizada pode-se concluir que a Rituals tem vindo a alterar toda a sua política de gestão com base no *Franchising* para o modelo de lojas próprias, com o objetivo de controlar as próprias lojas e de obter uma mais-valia em termos de gestão e de volume de negócios. Foi também constatado que esta evolução só é possível com empresas que detêm já uma certa liquidez, recursos financeiros, uma boa estrutura organizativa, experiência anterior de *Franchising* e com elevado crescimento do volume de negócios.

## 5 – Conclusão

Este trabalho aborda o tema da internacionalização, que assume desde meados da década de oitenta uma extrema importância no que diz respeito às empresas nacionais e internacionais num contexto de particular importância no meio empresarial, que é o *Franchising*. Este tema tem sido tratado por inúmeros autores sob diversas perspetivas no que diz respeito ao sucesso desta modalidade de negócio e à sua abrangência. Contudo, no que diz respeito à sua evolução e ao seu insucesso, apesar do sucesso ser superior, a literatura é muito parca, e quase não aborda os problemas desta modalidade de negócio. O contributo deste trabalho vem precisamente no sentido de esclarecer os problemas que muitas vezes aparecem quando tentamos estudar e investigar empiricamente, e até em experiências vividas de pessoas que por elas passaram no âmbito do empreendedorismo. Assim, apresentam-se de seguida as principais conclusões relativamente a cada uma das questões de investigação.

### **- Porque é que o modelo de negócio de *Franchising* tende a evoluir para o modelo de lojas próprias?**

Numa síntese, da empresa que serviu de caso de estudo deste trabalho, a Rituals, começaram com esta modalidade de negócio que é o *Franchising* e após alguns anos de presença no nosso país, alteraram substancialmente a sua política de gestão na forma de atuar e de gerir o negócio. Esta empresa terminou com o *Franchising* e detêm agora a gestão própria das respetivas lojas e marcas. Continuando a analisar este caso que até pode ser replicado para a realidade portuguesa, podemos dizer que a modalidade de negócio do *Franchising* é muitas vezes vista como uma mais-valia para as empresas atingirem os seus objetivos em termos de internacionalização, expansão e globalização, enquanto necessária. Depois da utilização desta modalidade de negócio por parte das empresas, o *Franchising* é muitas vezes abandonado, sendo alterada toda a sua política de gestão, e apenas necessário e utilizado em áreas geográficas de difícil acesso ao mercado devido muitas vezes à sua especificidade.

No que diz respeito à realidade empresarial portuguesa, podemos replicar para vários exemplos de empresas portuguesas que estão já com uma certa dimensão no mercado, e

estão interessadas em ter uma mais-valia e crescimento orgânico com aumento das suas vendas.

Numa analogia com a empresa Rituals, podemos afirmar que existem empresas e marcas portuguesas, que através de estudos e análise do mercado estão dispostas a caminhar no sentido de exatamente ter uma política empresarial e de gestão própria no futuro relativamente às marcas detentoras. Também é importante referir que o *Franchising* deve continuar a fazer parte destas empresas portuguesas, tal como na empresa Holandesa, modalidade de negócio que deve ser realizada em países com muita complexidade devido a determinados fatores tais como: sociais, religiosos, económicos, políticos, que são normalmente países do Médio Oriente. A gestão própria das lojas sobretudo em países desenvolvidos deve ser uma constante prática e um objetivo nestas empresas portuguesas, que querem ser mais interventivas na marca que criaram, mas para isso têm que ter recursos financeiros e ganhar estrutura e experiência.

Fazendo um estudo de comparação com outras e diversas marcas e empresas nacionais conhecidas podemos dizer que podem existir empresas, como por exemplo o grupo Sonae, com algumas das suas marcas próprias já existentes no mercado, que eventualmente estariam interessadas e têm possibilidade em seguir exatamente o mesmo caminho de certas empresas multinacionais que numa fase inicial utilizaram esta modalidade de negócio de *Franchising*, mas depois com uma alteração da política de gestão, optaram por lojas próprias, gestão própria de todo o negócio. É importante lembrar que só determinadas empresas têm capacidade para o fazer, pois têm de ser empresas com um certo nível já de recursos financeiros, boa capitalização, estrutura organizacional bem elaborada e com uma já experiência internacional adquirida com o *Franchising* anterior.

**- Quais os principais motivos que levam as marcas a alterarem o seu modelo de negócio?**

Esta alteração está relacionada com várias razões, desde uma fraca relação entre o franchisador e francheado, daí muitas vezes o franchisador começar a gerir ele próprio as lojas, pois esta gestão direta permite um crescimento mais agressivo, permite também a gestão própria, uma maior flexibilidade em termos de introdução de inovações, e como tal uma maior rapidez na introdução de novos produtos ao consumidor e cliente final. É importante realçar que esta alteração de gestão ocorre normalmente em empresas ou marcas que procuram sobretudo ter economias de escala, um total controlo do modelo de

gestão, e muitas vezes empresas que procuram ter um crescimento orgânico na sua estrutura.

Os resultados desta análise relativamente à dinâmica do próprio *Franchising*, evolução para lojas próprias, serão fundamentais para o bom funcionamento da empresa ou organização, sendo que podem existir vários fatores que contribuíram para esta alteração da gestão. Não existe uma única razão, conforme se pode verificar neste trabalho de investigação e análise.

#### **- Como reagem os franchisados perante estas situações?**

O *Franchising* é sinónimo de uniformização e controlo, para alcançar eficiências e consistência na imagem de uma marca. Daí que podemos dizer que a franquia é quase uma implementação regida por normas, regras e leis, que no fundo limitam a influência no processo de gestão do franchisado, permitindo somente a este, praticamente apenas o direito de licença da marca do franchisador. No fundo, o *Franchising* trata-se de um modelo de negócio totalmente contrário ao modelo de negócio clássico, em que o gestor ou o comerciante local, é senhor da sua gestão, decisor da sua empresa ou organização, com uma cultura própria e muitas vezes adquirida ao longo da sua própria experiência de vida. Apesar de toda esta diferença de negócio entre estes dois modelos, *Franchising* e clássico existem impactos negativos (final do contrato, ausência de um interlocutor, etc) e impactos positivos (facilidade de gestão de *stocks*, ciclo de encomendas diferentes, alteração de custos), na relação com o franchisador. A escolha do franchisado é de uma grande importância para o sucesso do negócio e para uma boa relação entre franchisado e franchisador. O final do contrato é talvez o maior problema para o franchisado, depois de um sacrifício em termos económicos devido ao investimento realizado, tempo disponível utilizado, formação e imenso trabalho, perspectiva-se um desemprego, e, portanto, dificuldades económicas acrescidas para o empreendedor e franchisado.

Aqui também podemos colocar então o problema do franchisado, que é pouco protegido no chamado contrato de *Franchising*, pois constata-se nestes dois casos de empresas estrangeiras (Rituals e Zara) a atuar em Portugal. Um investimento num *Franchising* deve significar um contrato com um prazo maior, isto é, com um horizonte temporal alargado, para que o contrato seja mais equilibrado para ambas as partes, porque muitas vezes o contrato está padronizado e, portanto, não é favorável ao franchisado. Normalmente os franchisados não reagem muito bem perante vários problemas que encontram na relação

com o franchisador, e acabam sempre por recorrer á via jurídica para os resolver, o que muitas vezes se torna dispendioso.

Perante esta diferença de gestão, podemos colocar aqui também o problema da motivação do franchisado, do gestor, da sua criatividade, e dos seus níveis de abrangência, influenciados muitas vezes por culturas bem diferentes e diversas entre os países.

#### **- Como reagem os recursos humanos nesta nova situação?**

A literatura no que diz respeito à gestão dos recursos humanos no contexto *Franchising*, tem sido até ao momento e de conhecimento académico muito pouco esclarecedor, isto é, tem sido de uma única dimensão colocando uma uniformização na gestão de recursos humanos na perspetiva do franchisador, com uma consideração muito insuficiente sobre o papel e a experiência do franchisado. Praticamente o franchisado está dependente do franchisador, perante o contrato que assinou na maior parte das vezes, isto é, muitas vezes não existe equidade no contrato de *Franchising*. Os recursos humanos reagem mal a esta nova situação, pois temem pelo desemprego e dificuldades económicas, porque as leis laborais são diferentes nos diversos países. Daí haver também problemas na gestão dos colaboradores e também na sua formação, pois temos de realçar que para todos os efeitos, o franchisador, o franchisado, o master *Franchising*, têm todos personalidades jurídicas diferentes, e como tal cada um tem de responder pelos seus recursos humanos. Perante esta situação, podemos afirmar que seria necessária uma reformulação, um estudo, remodelação da gestão dos recursos humanos no contexto *Franchising* a nível nacional e internacional no sentido de uma uniformização.

Podemos dizer que podem existir dois sistemas separados de gestão de recursos humanos, mas com potencial de sobreposição, e com uma gestão separada por parte do franchisador e franchisado, com características principais e centrais tendo sempre presente que existem também elementos periféricos que podem ou não alinhar na gestão dos recursos humanos.

#### **- Qual é o tipo de empresas franchisadoras que mais tende a evoluir para este modelo de negócio?**

Nesta investigação pode-se constatar que as marcas ou empresas que evoluíram o modelo de para lojas próprias são na maioria marcas e empresas da área de retalho, isto é, da área da alimentação, pronto a vestir, cosméticos, etc. Relativamente à área de serviços, isto é, contabilidade, seguros, créditos, recursos humanos, consultadoria financeira, não existe

neste momento esta tendência da alteração da gestão do *Franchising* para lojas próprias, devido à forte componente humana que está associada a estas áreas de negócio.

Grande parte das empresas que aderiram a esta modalidade de alteração são empresas já com uma grande quota de mercado e a nível internacional muitas vezes cotadas em bolsa. Não podemos dizer que existe um único fator a contribuir para esta tendência de evolução do *Franchising*, existem sim, vários fatores, setores específicos de atividade e momentos próprios das empresas que podem ser escolhidos de acordo com os estudos realizados pelas respetivas empresas e marcas.

Contudo, podemos referir que hoje em dia, a maior parte do *Franchising* tem a ver com a área dos serviços, enquanto há alguns anos atrás o *Franchising* era principalmente da área do retalho, o que poderá querer dizer que esta evolução do *Franchising* para lojas próprias e gestão própria terá precisamente a ver com esta especificidade que é a área de retalho.

Todos os negócios têm a sua razão de ser, e o objetivo último é, na maior parte dos casos, a obtenção do lucro. Nessa perspetiva, podemos afirmar que esta alteração da política de gestão de certas empresas de *Franchising* para lojas próprias contem em si vantagens às quais as empresas não podem ficar alheias porque o mundo dos negócios tem também uma dinâmica própria e imparável. O principal contributo deste estudo é precisamente realçar que existem caminhos diferentes de encarar a gestão e muitas vezes uma alteração de perspetiva pode contribuir para o progresso da empresa e criar uma mais-valia significativa, e propõe também uma reflexão alargada e consciente para os empreendedores em negócios de *Franchising*.

De facto, podem existir vantagens para determinadas empresas, limitações para outras quando se trata de haver uma alteração da sua total política de gestão, dependendo sempre de como é encarada a gestão empresarial numa perspetiva dinâmica.

Muito embora esta investigação apresente alguns contributos para o conhecimento deste modelo de negócio, existem também algumas limitações que importa reconhecer. Desde logo, o facto de se tratar de um caso de estudo impossibilita a generalização das conclusões. Por outro lado, a escassez de dados disponíveis sobre esta problemática, e a dificuldade de encontrar pessoas que tiveram esta vivência com este tipo de negócio e estejam disponíveis para colaborar através de entrevista limita também as conclusões do trabalho.

Finalmente, esta investigação poderá ser ampliada através de estudos futuros. Assim, para futuras investigações no âmbito do *Franchising*, uma gestão correta dos recursos humanos, a nível nacional e internacional do *Franchising*, bem como o equilíbrio e homogeneidade no contrato de *Franchising* entre as partes, e uma profunda análise do *Franchising* na sua fase mais avançada, serão temas relevantes com grande potencial ao nível da investigação.

---

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Afonso e Aguiar A. (2004). *Comércio Externo e Crescimento da Economia Portuguesa no Século XX* – Centro de Estudos Macroeconómicos e Previsão – FEUP – Porto.
- Andersen, O. (1993). “On the Internationalization Process Firms: A Critical Analysis”. *Journal of International Business Studies*, vol. 24, nº 2, pp. 209 – 231.
- Andersen, O. (2003). “Internationalization Process of the Firms: A Critical Analysis”. *Journal of International Studies*, Washington, vol. 24, nº 2, pp. 209 – 231.
- Além, A.C. e Cavalcanti, C. E. (2005). *O Apoio à Internacionalização das Empresas Brasileiras. Algumas Reflexões*. Vol. 12, nº 24, pp. 43 – 76.
- Abrantes, A. (1999). “A Internacionalização Empresarial numa Economia Mundializada”. *Obtido de Repositório Científico*. Instituto Politécnico de Viseu.
- Alonso, J. (1994). “Nuevas Tendências en el Comercio Internacional”. *Ministério de Comércio e Turismo*. Informação Comercial Espanhola
- Agarwal, J. (1980). “Determinants of Foreign Direct Investment: a Suavey”. *Weltwirtschaftliches Archiv*, vol. 116, pp. 739 – 773.
- António Vilar e Associados, (2008). *Franchising – a Lei e a Prática*. Vida Económica.
- AICEP. (2011). “[www.Portugalglobal.pt](http://www.Portugalglobal.pt)”.
- Araújo, Pedro e Paiva, Sá “Bruno (2009). “Relacionamento entre Franchisador e Franchisado”. *Dissertação de Mestrado*. Instituto Superior Técnico.
- Ashlea Kellner, (2017). “Human Resource Management Standardization and Adaptation in Franchises”. *The Service Industries Journal*.
- Barney, J. (1991). “Firm`s Resources and Sustained Competitive Advantage”. *Journal of Management*, volume 1 nº 1, pp. 99 – 120.
- Barber, J. P., e Darder, F. L. (2004). *Dirección de Empresas Internacionales*. Madrid.
- Bell, J., McNaughton, J., Young, R., e Crick, D. (2003). “Towards on Integrative Model of Small Firm Internationalization”. *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1, nº 4, pp. 339 – 362.
- Benito, G. e Welch, L. (1997). “Internationalization”. *Management International Review*, vol. 37, nº 2, pp. 7 – 25.

- Bradch, J. L. (1998). “Franchise Organizations”. *Harvard Business Scholl Press*.
- Bradley, F. (2004). *International Marketing Strategy*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Brito, C. (1993). *Estratégias de Internacionalização e Cooperação Empresarial*. Working Paper nº 38, Faculdade de Economia do Porto.
- Brito, C., e Lorga, S. (1999). *Marketing Internacional*. Sociedade Portuguesa Inovação.
- Buckley, P. J., e Casson, M. (1976). *The Future of Multinational Enterprise*. Macmillan.
- Buckley, P. e Casson, M. (1985). *The Economic Theory of the Multinational Enterprise: Selected Readings*. Macmillan, London.
- Buvik, A. (2002). “Firm Internationalization and Alternative Approaches to the International Customer and Market Selection”. *International Business Review*, vol. 11, pp. 347 – 363.
- Calof, J., e Beamish, P. (1995). “Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization”. *International Business Review*, vol. 4, nº 2, pp. 115 – 132.
- Carvalhosa, J. M. P. (2011). “O Franchising como Paradigma de Crescimento das PME em Portugal”. *Tese de Mestrado em Controlo e Gestão de Negócios – ISCAL*.
- Carvalho, A. B. e Nogueira, F. *et al.* (2014). “A Exclusividade Territorial nas Novas Organizações em Contexto de Mudança: um Sistema de Franquia”. *Documentos de Congressos (comunicação, posters)*. Instituto Politécnico Viseu. ESTGL – DGA.
- Cariço, E. (2014). “Franchising como Sector em Mudança: Estrutura, Evolução e Extroversão de um Negócio de Serviços”. *Tese de Mestrado*, ISCTE – IUL.
- Cassel, C. e Symon, G. (2004). *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. Sage, London.
- Cassel, C., Buehring, A., Symon, G., Jonhson, P. e Bishop, V. (2005). *Qualitative Management Research: A Thematic Analysis of Interviews with Stakeholders in the Field*. ESRC Research Report.
- Cavusgil, S. T. (1980). *On the Internationalization Process of Firms*. *European Research*, vol. 8, nº 6, pp. 273 – 281.

- Cavusgil, S. T. e Nevin, J. (1981). “Internal Determinants of Export Marketing Behavior: An Empirical Investigation”. *Journal of Marketing Research*, vol. 23(1), pp. 114 – 119.
- Coviello, N., e Martin, K. A. – M. (1999). “Internationalization of Service SMEs: Na Integrated Perspective from the Engineering Consulting Sector”. *Journal of International Marketing*, volume 7, nº 4, pp. 42 – 66.
- Código Deontológico Europeu para o Franchising. Associação Portuguesa de *Franchising*.
- Coviello, N., e Mc Auley, A. (1999). “Internationalization and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research”. *Management International Review*, vol. 39, pp. 223 – 256, Research, volume 8, nº 6, pp. 273 – 281.
- Cyert, R., e March, (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. E. Cliffs: Prentice Hall.
- Deloitte e Aicep (2012). *PME Levantam Voo*. Estudos sem Fronteiras, [www.estudosemfronteiras.com](http://www.estudosemfronteiras.com). Deloitte e Associados, SROC, S. A.
- Dess, G., Lumpkin, G., e Eisner, A. (2008). *Strategic Management*. McGraw – Hill.
- Douglas, S. P., e Craig, C. S. (1995). *Global Marketing Strategy*. McGraw-Hill.
- Duarte, J. (2008). *O Ano de Internacionalização da sua Empresa? Aspetos*, Chambre de Commerce et d`Industrie Luso – Française 13.
- Duarte, R. G., Castro, J. M., Cruz, A. L., e Miura, I. K. (2012). “The Role of Inter Personal Networks in the Internationalization of Higher Education Institutions”. *Educação em Revista*, vol 81, nº 1, pp. 343 – 370.
- Dunning, J. H. (1988). “The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions”. *Journal International Business Studies*, vol. 19, nº 1, 31.
- Dunning, J., Wymbs (2001). “The Challenge of Electronic Markets for International Business Theory”. *International Journal of the Economy of Business*, 8:2, pp. 273 – 301.
- Dunning, J. H. (2006). *Towards a New Paradigm of Development: Implications for the Determinants International Business*. Transnational Corporations, vol.15, nº 1, pp.173 - 227.

Dunning, J., e Lundan, S. M. (2008). *Multinational Enterprises and The Global Economy*. 2ª Edição Cheltenham: Edward Elgar.

Eriksson, K., Majkgard, A., e Sharma, D. (2000). “Path Dependence and Knowledge Development in the Internationalization Process”. *Management International Review*, vol. 40, pp. 307 – 328.

Eroglu, S. (1992). “The Internationalization Process of Franchise Systems: A Conceptual Model”. *International Marketing Review*, vol 9 (5), pp. 19 – 30.

Expresso.sapo.pt/.../2017-04-23-Rituals-investe10-milhoesde-euros-em-Portugal

Fernandes, A. G. (2013). “O Processo de Internacionalização – As Empresas Tecnológicas”. *Relatório de Estágio em Gestão*. Economia da Universidade de Coimbra.

Fernandez, Z., e Nieto, M. J. (2005). “Internationalization Strategy of Small-and Médium – sized Family Business: Some Influential Factors”. *Family Business Review*, volume XVIII, nº 1.

Ferreira, L. M. (2007). *Redes de Cooperação para a Exportação: Instrumento Estratégico de Promoção da Competitividade*. A Casa Encantada, Lisboa.

Ferreira, M. P., Reis, N., e Serra, F. (2011). *Negócios Internacionais e Internacionalização para as Economias Emergentes*. Lidel – Edições Técnicas, Lda.

Gibb, Y., e Szatucka, M, (2012). “The FDI Behaviour of Polish Companies: Equity Based Entry Modes and Their Impact on Performance”. *European Research Studies Journal*, vol. 15, nº 3, pp. 49 – 80.

Gordo, R. (2010). “Relação Franchisador, Franchisado. Indicadores de Sucesso e Estratégia para Prevenir Conflitos na Relação entre Franchisador e Franchisado na Área das Clínicas de Estética e Saúde”. *Dissertação de Mestrado*, ISCTE – IUL.

Harris, S, e Wheeler, C. (2005). “Entrepreneurs Relationships for Internationalization: Functions, Origins and Strategies”. *International Business Review*, 14.

Heckscher e Ohlin (1991). *Trade Theory*, MIT Press, pp. 39 – 69.

Hennart, J. F. (1982). *A Theory of Multinational Enterprise*. University of Michigan.

Hill, C. W. (2007). *International Business Competing in the Global Marketplace*. McGraw Hill.

Hymer, S. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. MA: MIT Press, Cambridge

Inditex – [www.inditex.com](http://www.inditex.com)

Instituto Informação em Franchising (IIF)

Instituto Nacional de Propriedade Industrial. [www.inpi.pt](http://www.inpi.pt)

Johanson, J., e Mattsson, L. (1988). *Internationalization in Industrial Systems: A Network*.

Johanson, J., e Vahlne, J. E. (1977). “The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments”. *Journal of International Business Studies*, vol. 8, pp. 23 – 32.

Johanson, J., e Vahlne, J. E. (1990). “The Mechanism of Internationalization”. *International Marketing Review*, vol. 7, nº 4, pp.11 – 24.

Johanson, J., e Wiedersheim Paul (1975). “The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases”. *Journal of Management Studies*, vol. 12, nº 3, pp. 305 – 322.

N. Hood, e J. E. Vahlne (Eds). *Strategies in Global Competition* (pp. 287 – 314). Croom Helm, New York.

Johanson, J., e Vahlne, J. E. (2009). “The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsider Ship”. *Journal of International Business Studies*, vol. 40, pp. 1411 – 1431.

Jones, M., Coviello, N., e Tang, Y. (2011). “International Entrepreneurship Research (1989;2009): A Domain Ontology and Thematic Analysis”. *Journal of Business Venturing, Special Forum on International Entrepreneurship*, vol. 26, nº 6, pp. 632 – 659.

Kédia, B. L. Ackerman, D. J. Bush, D. E. e Justis, R. T. (1994). “Determinants of Internationalization of Franchise Operations by U.S. Franchisors”. *International Marketing Review*, Vol. 11(4), pp. 56 – 58.

Kinch, J. (1986). *Franchising: The Inside Story*, Trimark.

Klassen e Whybark (1994), citados por Henriques (2010), Henriques, G. (2010). “Barreiras Logísticas à Internacionalização – Uma Revisão da Literatura”. *Dissertação de Mestrado*. Faculdade de Economia do Porto.

- Knickerbocker, F. T. (1973). “Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise” *Cambridge: Harvard University Press*. Division of Research.
- Kraus, P. G. (2000). “Modelo de Internacionalização de Empresas Produtoras Exportadoras Brasileiras”. *Dissertação de Doutoramento*, Universidade Federal de Santa Catarina.
- Kotabe, M., e Mudambi, R. (2003). “Institutions and International Business”. *Journal of International Management*, volume 9, nº 3, pp. 205 – 217.
- Lashley, C. e Morrison, A. (2000). *Franchising Hospitality Services*. Butterworth Heinemann.
- Lourenço, A. e Gomes, E. (1994). *O Franchising: Nova Estratégia de Comercialização ou Meio de Criação de Novos Negócios?* Instituto Politécnico da Guarda.
- Lobo, C. A. A., (2014). “Fatores Indutores da Internacionalização Empresarial – A Importância das Redes Relacionais e do Conhecimento”. *Tese de Doutoramento em Gestão*. Universidade Portucalense, Porto.
- Lorga, S. (2003). *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*. Editorial Verbo.
- Lopes, L. F. S., (2014). “Growth and Internationalisation Strategy: Franchising of the Inditex Groups”. *Tese de Mestrado - Universidade de Lisboa*. [www.repository.utl.pt/handle/10400.5/7776](http://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/7776)
- Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*, Publisher – Edition. MacMillan and Company, Ltd. Pube. Date 1920, London.
- Markowitz, H. (1952). “Portfólio Selection”. *Journal of Finance*, vol. 7, nº 1, pp. 77 – 91.
- Masum, M. I., e Fernandez, A. (2008). *Internationalization Process of SMEs: Strategies and Methods*. Malardalen University School of Sustainable Development of Society and Technology, Sweden.
- Mauro, Paulo C. (1999). *Guia do Franqueador*, Nobel.
- Mill, Stuart, (1848). *Principles of Political Economy*.
- Oviatt, B. M., e McDougall, P. P. (1994). “Toward a Theory of International New Ventures”. *Journal of International Business Studies*, vol. 25, nº 1, pp. 45 – 64.

Onebiz Creating Business, Porto.

Patton, M. (2002), *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Sage, London.

Parkhe, A. (2003). “Institutional Environments, Institutional Change and International Alliances”. *Journal of International Management*, vol. 9, nº 3, pp. 305 – 316.

Pereira, A. L. D. (2014). “Transparency in Business Networks – Pre-Contractual Disclosure Obligations in Franchising Agreements”. *Retirado do FDUC - Vários. Estudo Geral* - Universidade de Coimbra.

Pereira, F. P., (2013). “Franchising: Uma Estratégia para a Expansão da Portela Cafés”. *Dissertação de Mestrado*. Lisboa: ISCTE-IUL.

Pedro, I. C. (2005). “Fatores Determinantes da Internacionalização das Empresas de Franchising Ibéricas”. *Tese PhD não publicada*, IST, Universidade Técnica de Lisboa.

Peng, M. (2009). *Global Strategic Management*. 2ª Ed. South Western Cengage Learning.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York. Free Press

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York. Free Press

Rebocho, P. (2010). “A Internacionalização das PME no Período 2008/2010”. *Dissertação de Mestrado*. Instituto Politécnico de Lisboa. ISCAL. Lisboa.

Regulamento (CEE nº 4087 / 88 de 30 de novembro e Regulamento (CE) nº 2790 /99, de 22 de dezembro da comissão relativos á aplicação do nº 3 do artigo 81º do tratado da CE a determinadas categorias de acordos verticais e práticas concertadas.

Ribeiro, A.; Galhardo M., Leonardo M., Imperotone, L. (2013). *Gestão Estratégica do Franchising – Como Construir Redes de Franquia de Sucesso*. DVS Editora – 2ª Edição, revisão e ampliada. Brasil.

Ricardo, D. (1817). *Principles of Political Economy and Taxation*, Courier Corporation (2012).

Ribeiro, M. F.; (2001). *O Contrato de Franquia (Franchising) – Noção, Natureza Jurídica e Aspetos Fundamentais do Regime*. Editora: Almedina.

Rituals: “El foro de empleo permite poner en contacto los intereses ...

<https://www.eae.es/.../rituals-el-foro-de-empleo-permite-poner-en-...>

Rituals: <https://www.rituals.com/pt-pt/home>

Rocha, A. J., (2015). “Estratégias de Internacionalização na Indústria Cerâmica”. *Tese de Mestrado em Gestão*. Universidade Portucalense, Porto.

Rhodes, C. (2001), *Writing Organization: (Re)presentation and Control in Narratives at Work*. *Advances in Organization Studies*. Amsterdam/Philadelphia, John Benjamins.

Root, For, (1987). *Entry Strategies for International Markets*, D. C. Heath Lexington.

Ruíz, Nuno, (1988). *O Franchising: Introdução à Franquia Internacional*; 1ª Edição.

Sashi, C. M. e Karuppur, D. P. (2002). “Franchising in Global Markets: Towards a Conceptual Framework”. *International Marketing Review*, vol. 19(5), pp. 499 – 524.

Santos, J., Ferreira, M., e Reis, N. (2012). “Industrial Network Membership: Reducing Psychic Distance Hazards in Internationalization of Firms”. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, pp. 438 – 452. Brasil.

Shook, Carrie e Robert, (1993). *Franchising: The Business Strategy That Changed The World*, Prentice Hall.

Silva, S. D., (2012). “Estratégias de Marketing no Fitness, Estudo de Caso da Vivafit em Portugal e em Singapura”. *Dissertação de Mestrado*, Universidade Técnica de Lisboa.

Silva, N. J. T, (2013). “Estratégias e Processo de Internacionalização em Empresas do Setor Vitivinícola”. *Tese de Mestrado*. Instituto Politécnico de Setúbal.

Simões, V. C. (1997). *Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas*. ICEP – Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal (ed).

Smith, A. (1776). *The Wealth of Nations: An Inquiry into the Nature and Causes*.

Teixeira, S.L. (2003). “Estratégias de Internacionalização: um Modelo para as PME. Aplicação à Indústria Portuguesa do Calçado”. *Atas de las XIII Jornadas Hispano – Lusas de Gestión Científica, volumen I. Organización de Empresas*: Universidad de Santiago de Compostela, Facultad Administración e Dirección de Empresas, (pp. 505 – 514).

Teixeira, S., e Diz, H. (2005). *Estratégias de Internacionalização*. Publisher Team.

Tieghi, C., (2010). *Uma Nova Geração no Franchising*. Editora: Ex. Libris, Brasil

Tobin, J. (1958). “Liquidity Preference as Behavior Towards Risk”. *The Review of Economic Studies*, vol. 25, pp. 65 – 86.

Todeva, E. e Knoke, D. (2005). *Strategic Alliances and Models of Collaboration*. *Management Decision*, vol. 43, nº 1, pp. 123 – 148.

UNCTAD. (2012). UNCTAD Statistics / United Nations Conference on Trade and Development. UNCTAD: <http://unctad.org/en/pages/Statistics.aspx>.

VALA, P. M. S., (2014), “Internacionalização de Negócios Portugueses Através do Franchising: um Estudo sobre Dois Casos”. *Tese de Mestrado*. Lisboa: ISCTE-IUL.

Vernon, R. (1966). “International Investment and International Trade in the Product Cycle”. *Quarterly Journal of Economic*, vol. 80(My), pp. 190 – 207.

Vernon, R. (1974). *The Multinational Enterprise and the Location of Economic Activity*. J. Dunning (Ed.), *Economic Analysis and the Multinational Enterprise* (pp. 89 – 114).

Viana, C., e Hortinha, J. (2005). *Marketing Internacional*, 2ª Edição. Edições Sílabo.

---

**ANEXOS**

## ANEXO 1 - Guiões das entrevistas

Esta entrevista tem como objetivo recolher informação para a investigação sobre o modelo de negócio de *Franchising*, desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão da Universidade Portucalense.

Toda a informação recolhida será apresentada de forma anónima.

Agradeço desde já a melhor colaboração.

### Guião da entrevista à Associação Portuguesa de *Franchising*

1 - Que tipo de empresas de *Franchising* evolui para esta alteração de gestão? Nomeadamente em termos de dimensão e setor de atividade.

2 - Quais os principais motivos e critérios que levam as marcas a alterarem esta política de gestão?

3 - Como reagem os franchisados perante estas situações?

4 - Em termos de gestão recursos humanos como é visto este modelo de negócio e a sua dinâmica de evolução para lojas próprias?

5 - Como é que a Associação Portuguesa de *Franchising* (APF) reage a esta mudança de alteração de política de gestão das empresas franchisadoras?

6 - A Associação Portuguesa de *Franchising* (APF) tem conhecimento de empresas portuguesas a evoluírem para esta dinâmica do modelo de *Franchising*? Existem dados quantitativos?

Esta entrevista tem como objetivo recolher informação para a investigação sobre o modelo de negócio de *Franchising*, desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão da Universidade Portucalense.

Toda a informação recolhida será apresentada de forma anónima.

Agradeço desde já a melhor colaboração.

### **Guião da entrevista a franchisados da marca Rituals**

1 – Quais os principais motivos que levaram a marca Rituals a alterar a sua política de gestão de negócio para lojas próprias?

2 – Quais os principais impactos para os franchisados desta alteração de gestão?

3 – Na sua experiência como franchisado pela marca Rituals, acha que o cliente sentirá alguma mudança com esta alteração da política de gestão para lojas próprias?

4 – Como franchisado da marca Rituals considera que esta alteração poderá ser uma tendência do *Franchising*, ou poderá ocorrer apenas pontualmente, em determinadas marcas ou empresas?

5 – Em contacto com outros franchisadores da marca Rituals que conclusões, ilações tirou de todo este processo com a empresa franchisadora?

6 – Que conselhos deixaria aos franchisados em geral, ou a quem pretenda vir a investir neste modelo de negócio que é o *Franchising*?

Esta entrevista tem como objetivo recolher informação para a investigação sobre o modelo de negócio de *Franchising*, desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão da Universidade Portucalense.

Toda a informação recolhida será apresentada de forma anónima.

Agradeço desde já a melhor colaboração.

### **Guião da entrevista à Onebiz Creating Business**

- 1 – Que tipo de empresas de *Franchising* evolui para esta alteração de gestão, nomeadamente em termos de dimensão e setor de atividade?
- 2 – Quais os principais motivos e critérios que levaram as marcas a alterarem esta política de gestão?
- 3 – Como reagem os franchisados perante estas situações?
- 4 – Em termos de gestão de recursos humanos, como é visto este modelo de gestão de negócio e a sua dinâmica de evolução para lojas próprias?
- 5 – Em que medida esta evolução é comparável ao que se passa a nível internacional?
- 6 – A Onebiz Creating Business tem conhecimento de marcas ou empresas portuguesas a evoluírem para esta dinâmica do modelo de *Franchising*? Existem dados quantitativos atuais?

## ANEXO 2 - Exemplo de uma minuta de um contrato de *Franchising*

### CONTRATO DE *FRANCHISING*

#### IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERVENIENTES

**FRANCHISADOR:** (Nome da Empresa Franchisadora), com sede na Rua (xxx), n.º (xxx), bairro (xxx), cidade (xxx), no Estado (xxx), inscrita com n.º (xxx), devidamente representada neste ato por (Nome do representante legal da empresa), (Cargo ou função que exerce na empresa), (Nacionalidade), (Profissão), (Estado Civil), (Documentos de Identificação - Carteira de Identidade).

**FRANCHISADO:** (Nome da Empresa Franchisada), com sede na Rua (xxx), n.º (xxx), bairro (xxx), cidade (xxx), no Estado (xxx), inscrita com n.º (xxx), devidamente representada neste ato por (Nome do representante legal da empresa), (Cargo ou função que exerce na empresa), (Nacionalidade), (Profissão), (Estado Civil), (Documentos de Identificação - Carteira de Identidade).

#### CONSIDERANDO

I- O **FRANCHISADOR** é a detentora da marca (Nome da marca), do nome comercial (Nome comercial) e do logotipo, conforme certificado expedido pelo – Instituto Nacional de Propriedade Industrial, sendo que todos são aplicados na linha completa de produtos e pelos serviços por ela fornecidos e comercializados.

II- O **FRANCHISADOR** possui uma grande experiência na produção, comercialização, distribuição dos produtos e na prestação de serviços adicionando tecnologia em todo o processo. Em virtude destes fatores, por usufruir de grande aceitabilidade e credibilidade perante os consumidores, o **FRANCHISADOR**, com interesse em expandir a sua atuação no mercado, e o **FRANCHISADO** interessado em utilizar a marca, logotipo e toda a sistemática de distribuição e comercialização do **FRANCHISADOR**, têm entre si, certo e ajustado, o presente Contrato de Franchising, que se regerá pelas cláusulas abaixo:

#### OBJETO DO CONTRATO

**Cláusula 1ª.** O presente, tem como objeto, a concessão feita pelo **FRANCHISADOR** ao **FRANCHISADO** do direito de comercialização dos seguintes produtos/serviços:(Nome dos produtos/serviços), durante a vigência do presente contrato.

**Parágrafo primeiro.** O **FRANCHISADO** terá direito de comercialização dos produtos/serviços aqui tratados estritamente no estabelecimento comercial com sede

na Rua (xxx), n.º (xxx), bairro (xxx), cidade (xxx), no Estado (xxx), sendo tal licença a ele conferido em caráter de exclusividade dentro da cidade. Fica vedado ao **FRANCHISADO** a instalação de outro estabelecimento ou utilização dos produtos objeto da licença ora concedida noutra cidade.

**Parágrafo segundo.** Outros produtos/serviços que venham a ser fabricados, desenvolvidos, criados, comercializados ou licenciados pelo **FRANCHISADOR**, ainda que relacionados aos fins previstos neste contrato não integram o presente franchising, podendo ser licenciados e fornecidos ao **FRANCHISADO**, conforme condições a serem discutidas e que dará origem a um termo aditivo ao presente.

**Cláusula 2ª.** Faz parte do franchising a marca, seu logotipo e todos os demais sinais distintivos do **FRANCHISADOR**.

**Parágrafo primeiro.** O direito de propriedade da marca, logotipo e sinais visuais é exclusivo da empresa **FRANCHISADORA**, proibida sua utilização em faturas, notas fiscais e impressos fiscais de qualquer tipo ou natureza.

**Parágrafo segundo.** A marca, logotipo e demais sinais distintivos poderão ser usufruídos pelo **FRANCHISADO** em caráter de licença temporária, podendo ser rescindido o presente contrato caso o **FRANCHISADOR** se sinta prejudicado em relação ao mau uso de seu nome, fazendo que os consumidores deixem de reconhecê-la como fonte dos produtos/serviços.

## OBRIGAÇÕES DO FRANCHISADO

**Cláusula 3ª.** O **FRANCHISADO** não poderá expor, divulgar ou comercializar produtos/serviços que não estejam arrolados no presente contrato, salvo se devidamente autorizado por escrito pela **FRANCHISADOR**.

**Parágrafo primeiro.** É dever do **FRANCHISADO** seguir o padrão de controle ditado pela **FRANCHISADOR** tendo em vista que o seu perfeito funcionamento tem trazido para a empresa uma grande aceitabilidade e credibilidade perante os consumidores.

**Parágrafo segundo.** O **FRANCHISADOR** poderá, se considerar necessário, vistoriar a empresa **FRANCHISADA** para assegurar-se de que suas instruções estão a ser seguidas corretamente, de forma a manter o seu sistema em condições que lhe permitam evitar falhas no atendimento a seus clientes, efetivos e potenciais, bem como exame e auditoria de seus livros e controles, de modo a verificar se o mesmo cumpre, integral e fielmente, os termos do presente contrato e de seus eventuais aditamentos e as normas, condições e orientações contidas nos manuais que fazem ou que, a qualquer tempo, venham a fazer parte integrante deste, obrigando-se, desde logo, o **FRANCHISADO** a acatar as sugestões ou orientações que lhe sejam formuladas pelo **FRANCHISADOR** no sentido de aperfeiçoar e elevar seu padrão ou atuação.

**Cláusula 4ª.** É dever do **FRANCHISADO** manter no seu quadro de funcionários pessoal qualificado para que o atendimento continue a ter o mesmo prestígio ora mantido pelo **FRANCHISADOR**. Para que tal fato ocorra, o **FRANCHISADO** compromete-se a ministrar cursos para o bom funcionamento de todas as empresas.

**Parágrafo único.** As datas e locais dos cursos deverão ser comunicados à empresa **FRANCHISADA** com (xxx) dias de antecedência para que esta se organize

de modo a não prejudicar o funcionamento da empresa durante o curso.

**Cláusula 5ª.** O **FRANCHISADO** compromete-se a fazer da empresa **FRANCHISADORA** sua única fornecedora dos produtos listados neste instrumento sob pena de rescisão deste contrato, quando do não cumprimento desta cláusula.

**Parágrafo único.** Caso a cláusula 5ª do presente contrato não seja observada, a empresa **FRANCHISADA** ficará obrigada a pagar uma multa no valor de (xxx) (Valor por extenso) vezes a quantia paga pelo contrato.

**Cláusula 6ª.** A **FRANCHISADA** deverá manter sigilo de todas as informações e dados passados pela empresa **FRANCHISADORA** durante a vigência do presente instrumento e mesmo após sua rescisão, já que o repasse de informações poderá ser prejudicial ao funcionamento da empresa.

**Cláusula 7ª.** A empresa **FRANCHISADA** compromete-se a não passar informações confidenciais aos seus funcionários, restringindo-se a dar orientações e informações imprescindíveis a um bom desempenho de suas tarefas.

**Cláusula 8ª.** É dever da **FRANCHISADA** zelar pelo bom nome e boa reputação da empresa **FRANCHISADORA**, não praticando nenhum ato que prejudique de qualquer modo a grande aceitabilidade e credibilidade perante os consumidores ou que coloque em risco a reputação da **FRANCHISADORA** e de seus serviços;

## **OBRIGAÇÕES DO FRANCHISADOR**

**Cláusula 9ª.** É dever do **FRANCHISADOR** fornecer e repor devidamente os produtos/serviços arrolados neste instrumento e os que porventura venham integrar a linha de produtos/serviços de acordo com a solicitação da **FRANCHISADA** em quantidade e data a ser posteriormente combinado entre as partes.

**Cláusula 10ª.** Será considerada falta grave, e por esse motivo poderá a **FRANCHISADA** rescindir o contrato, o não fornecimento de mercadorias e a não prestação devida de assistência necessária ao bom desempenho da empresa **FRANCHISADA**.

**Cláusula 11ª.** O **FRANCHISADOR** compromete-se a dar todas as orientações, instruções e informações imprescindíveis a respeito dos produtos/serviços para o perfeito funcionamento da **FRANCHISADA** e, conseqüentemente, a manutenção da boa reputação e do bom nome da empresa **FRANCHISADORA**.

**Parágrafo primeiro.** As orientações e instruções a serem seguidas estão contidas no manual de operações da loja, a ser entregue ao representante da empresa **FRANCHISADA** no dia (XXX) do mês (XXX) do corrente ano;

**Parágrafo segundo.** Caso haja alguma alteração no referido manual posterior à entrega ou as instruções de algum modo sejam modificadas será de responsabilidade da **FRANCHISADORA** comunicar por escrito e dar a devida assistência à **FRANCHISADA** para que a empresa possa se enquadrar no modelo padrão pretendido pela **FRANCHISADORA**. Caso não haja a devida comunicação à **FRANCHISADA**, esta não poderá ser responsabilizada.

**Cláusula 12ª.** Deverá também o **FRANCHISADOR** ensinar os funcionários da

empresa **FRANCHISADA** de acordo com seu padrão, informar a maneira como deverá ser manuseado os produtos, executar os serviços e fornecer os uniformes.

**Cláusula 13ª.** Caso o **FRANCHISADOR** julgue necessário, poderá modificar o modo de fornecimento, preço, limite de crédito e condição de pagamento; não podendo ser considerado falta da empresa e não causando, assim, a rescisão do presente desde que tais modificações não prejudiquem a empresa **FRANCHISADA**.

**Cláusula 14ª.** Não é dever da empresa **FRANCHISADORA** a execução dos projetos arquitetônico, hidráulico e elétrico e nem mesmo pelo acabamento do espaço que será utilizado pela **FRANCHISADA**.

**Parágrafo único.** Compromete-se, porém, a prestar toda e qualquer informação técnica necessária à **FRANCHISADA** sempre que solicitada.

### **VALOR A SER PAGO**

**Cláusula 15ª.** No ato da assinatura do presente contrato, a empresa **FRANCHISADA** pagará uma taxa de uso da marca e logotipo no valor de Euros(xxx).

**Cláusula 16ª.** O valor a ser pago mensalmente pela licença concedida será de Euros(xxx) (valor expresso) durante todo o período de validade do presente contrato. Tal taxa será corrigida anualmente pelo índice (xxx).

**Parágrafo único.** A **FRANCHISADA** compromete-se a pagar a taxa de manutenção e outras obrigações financeiras para com o **FRANCHISADOR** ou perante terceiros pontualmente; e, não se comportando dessa maneira o contrato poderá ser rescidido por culpa exclusiva do **FRANCHISADO** por se tratar de falta grave.

**Cláusula 17ª.** A empresa **FRANCHISADORA** deverá ser avisada imediatamente caso ocorra qualquer notificação, intimação ou citação que se relacione direta ou indiretamente com o nome, produtos e serviços tratados neste contrato para que se tome as devidas providências, em conjunto com a **FRANCHISADA**, e se preserve a boa reputação mantida pela empresa ao longo dos anos.

### **INDEPENDÊNCIA DAS PARTES**

**Cláusula 18ª.** Não existe qualquer coligação ou consórcio entre as partes constantes neste contrato, sendo a empresa **FRANCHISADA** e a **FRANCHISADORA** pessoas jurídicas distintas e independentes. Portanto a empresa **FRANCHISADA** responderá com seu nome e capital pelas obrigações contraídas durante a validade.

**Cláusula 19ª.** Tanto o registo fiscal e a contabilidade serão independentes, respondendo cada empresa pelo seu devido.

**Cláusula 20ª.** O presente contrato não afirma em hipótese nenhuma, o vínculo de trabalho ou associativo entre a empresa **FRANCHISADORA** e a **FRANCHISADA**

bem como entre qualquer delas e os funcionários ou prepostos da outra.

## **PRAZO DE VALIDADE DO CONTRATO**

**Cláusula 21ª.** O presente instrumento terá a validade de (xxx) meses a contar da data de assinatura podendo ser renovado se assim for a vontade das partes.

**Cláusula 22ª.** Durante a validade do contrato, a empresa **FRANCHISADA**, seus titulares e representantes, comprometem-se a não explorar nenhuma atividade que direta ou indiretamente sejam consideradas concorrentes desta.

## **RESCISÃO**

**Cláusula 23ª.** O presente contrato poderá ser rescindido a qualquer momento por quaisquer das partes sem perdas e danos desde que devidamente comunicada por escrito. Não há necessidade de nenhuma espécie de formalidade judicial.

**Cláusula 24ª.** A **FRANCHISADA** compromete-se a não comercializar, após a rescisão, por um prazo de doze meses qualquer produto similar ou que de possa ser considerado concorrente aos produtos/serviços comercializados pela **FRANCHISADORA**. Caso esta cláusula não seja respeitada, a **FRANCHISADA** pagará uma multa mensal de Euros(xxx) (valor expresso) enquanto durar o comércio indevido.

**Cláusula 25ª.** Será considerado motivo para a rescisão imediata do presente contrato a falência, insolvência, pedido de concordata intervenção, liquidação ou dissolução de qualquer uma das partes ou configuração de situação pré-falência ou de pré-insolvência, inclusive com títulos vencidos e protestados ou ações de execução.

**Cláusula 26ª.** Se a rescisão se der por infração contratual, a parte faltosa deverá indenizar a outra pelos prejuízos e lucros cessantes.

**Cláusula 27ª.** A **FRANCHISADA** deverá deixar de utilizar todos os itens constantes como objeto do presente contrato assim que se operar a rescisão do contrato. Caso não proceda dessa maneira, pagará multa diária de Euros(xxx) (valor expresso).

## **PUBLICIDADE/MARKETING**

**Cláusula 28ª.** O Marketing ou campanhas publicitárias a serem desenvolvidas poderão ser feitas em conjunto ou somente por uma das partes. Caso a iniciativa seja da empresa **FRANCHISADA**, deverá ser autorizada pela **FRANCHISADORA**.

**Parágrafo único.** Na área de atuação da **FRANCHISADA** tais campanhas publicitárias e Marketing serão custeadas por essa empresa, não respondendo por nenhum gasto a empresa **FRANCHISADORA.**

## **DISPOSIÇÕES GERAIS**

**Cláusula 29ª.** O presente contrato é regido pelo Decreto – lei Geral do Comércio - Código das Sociedades Comerciais, e Legislação Complementar.

## **FORO**

**Cláusula 30ª.** Para quaisquer controvérsias ou problemas oriundas do CONTRATO, as partes elegem o foro da comarca de (xxx).

Por estarem assim justos e contratados, firmam o presente CONTRATO, em duas vias de igual teor, juntamente com 2 (duas) testemunhas<sup>2</sup>.

(Local, data e ano).

(Nome e assinatura do Representante Legal da Empresa Franchisadora)

(Nome e assinatura do Representante Legal da Empresa Franchisada)

(Nome, RG e assinatura da Testemunha 1)

(Nome, RG e assinatura da Testemunha 2)

\_\_\_\_\_  
*Nota:*

**1.** *O Contrato de Franchising não caracteriza vínculo de empregado.*

**2.** *O contrato de Franchising deve ser sempre escrito e assinado na presença de 2 (duas) testemunhas e terá validade de ser levado ao registro perante cartório Notarial.*

## ANEXO 3 - Lei da franquia no Brasil



Brasil

Casa Civil

Subchefia para Assuntos Jurídicos

LEI. No 8.955, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1994.

Mensagem de veto

Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (*Franchising*) e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA - Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte lei:

Art. 1º. Os contratos de franquia empresarial são disciplinados por esta lei.

Art. 2º Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

Art. 3º Sempre que o franqueador tiver interesse na implantação de sistema de franquia empresarial, deverá fornecer ao interessado em tornar-se franqueado uma circular de oferta de franquia, por escrito e em linguagem clara e acessível, contendo obrigatoriamente as seguintes informações:

I - Histórico resumido, forma societária e nome completo ou razão social do franqueador e de todas as empresas a que esteja diretamente ligado, bem como os respectivos nomes de fantasia e endereços;

II - balanços e demonstrações financeiras da empresa franqueadora relativos aos dois últimos exercícios;

III - indicação precisa de todas as pendências judiciais em que estejam envolvidos o franqueador, as empresas controladoras e titulares de marcas, patentes e direitos autorais relativos à operação, e seus sub franqueadores, questionando especificamente o sistema da franquia ou que possam diretamente vir a impossibilitar o funcionamento da franquia;

IV - descrição detalhada da franquia, descrição geral do negócio e das atividades que serão desempenhadas pelo franqueado;

V - Perfil do franqueado ideal no que se refere a experiência anterior, nível de escolaridade e outras características que deve ter, obrigatória ou preferencialmente;

VI - requisitos quanto ao envolvimento direto do franqueado na operação e na administração do negócio;

VII - especificações quanto ao:

a) total estimado do investimento inicial necessário à aquisição, implantação e entrada em operação da franquia;

b) valor da taxa inicial de filiação ou taxa de franquia e de caução; e

c) valor estimado das instalações, equipamentos e do estoque inicial e suas condições de pagamento;

VIII - informações claras quanto a taxas periódicas e outros valores a serem pagos pelo franqueado ao franqueador ou a terceiros por este indicados, detalhando as respectivas bases de cálculo e o que as mesmas remuneram ou o fim a que se destinam, indicando, especificamente, o seguinte:

a) remuneração periódica pelo uso do sistema, da marca ou em troca dos serviços efetivamente prestados pelo franqueador ao franqueado (royalties);

b) aluguel de equipamentos ou ponto comercial;

c) taxa de publicidade ou semelhante;

d) seguro mínimo; e

e) outros valores devidos ao franqueador ou a terceiros que a ele sejam ligados;

IX - relação completa de todos os franqueados, sub franqueados e sub franqueadores da rede, bem como dos que se desligaram nos últimos doze meses, com nome, endereço e telefone;

X - Em relação ao território, deve ser especificado o seguinte:

a) se é garantida ao franqueado exclusividade ou preferência sobre determinado território de atuação e, caso positivo, em que condições o faz; e

b) possibilidade de o franqueado realizar vendas ou prestar serviços fora de seu território ou realizar exportações;

XI - informações claras e detalhadas quanto à obrigação do franqueado de adquirir quaisquer bens, serviços ou insumos necessários à implantação, operação ou administração de sua franquia, apenas de fornecedores indicados e aprovados pelo franqueador, oferecendo à franqueada relação completa desses fornecedores;

XII - indicação do que é efetivamente oferecido ao franqueado pelo franqueador, no que se refere a:

- a) supervisão de rede;
- b) serviços de orientação e outros prestados ao franqueado;
- c) treinamento do franqueado, especificando duração, conteúdo e custos;
- d) treinamento dos funcionários do franqueado;
- e) manuais de franquia;
- f) auxílio na análise e escolha do ponto onde será instalada a franquia; e
- g) layout e padrões arquitetônicos nas instalações do franqueado;

XIII - situação perante o Instituto Nacional de Propriedade Industrial - (INPI) das marcas ou patentes cujo uso estará sendo autorizado pelo franqueador;

XIV - situação do franqueado, após a expiração do contrato de franquia, em relação a:

- a) know-how ou segredo de indústria a que venha a ter acesso em função da franquia; e
- b) implantação de atividade concorrente da atividade do franqueador;

XV - modelo do contrato-padrão e, se for o caso, também do pré-contrato-padrão de franquia adotado pelo franqueador, com texto completo, inclusive dos respetivos anexos e prazo de validade.

Art. 4º A circular oferta de franquia deverá ser entregue ao candidato a franqueado no mínimo 10 (dez) dias antes da assinatura do contrato ou pré-contrato de franquia ou ainda do pagamento de qualquer tipo de taxa pelo franqueado ao franqueador ou a empresa ou pessoa ligada a este.

Parágrafo único. Na hipótese do não cumprimento do disposto neste artigo, o franqueado poderá pedir a anulabilidade do contrato e exigir devolução de todas as quantias que já houver pago ao franqueador ou a terceiros por ele indicados, a título de taxa de filiação e royalties, devidamente corrigidas, pela variação da remuneração básica dos depósitos de poupança mais perdas e danos.

Art. 5º (vetado).

Art.º 6º O contrato de franquia deve ser sempre escrito e assinado na presença de 2 (duas) testemunhas e terá validade independentemente de ser levado a registro perante cartório ou órgão público.

Art.º 7º A sanção prevista no parágrafo único do art.º 4º desta lei aplica-se, também, ao franqueador que veicular informações falsas na sua circular de oferta de franquia, sem prejuízo das sanções penais cabíveis.

Art.º 8º O disposto nesta lei aplica-se aos sistemas de franquia instalados e operados no território nacional.

Art.º 9º Para os fins desta lei, o termo franqueador, quando utilizado em qualquer de seus dispositivos, serve também para designar o sub franqueador, da mesma forma que as disposições que se refiram ao franqueado aplicam-se ao sub franqueado.

Art.º 10º Esta lei entra em vigor 60 (sessenta) dias após sua publicação.

Art.º 11º Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, 15 de dezembro de 1994; 173º da Independência e 106º da República.

ITAMAR FRANCO

Ciro Ferreira Gomes

## **ANEXO 4 - Glossário do *Franchising***

O glossário inclui as expressões mais usadas e aplicadas no *Franchising*. O *Franchising* moderno – “*Business Format Franchising*” é um modelo de negócio em parceria, no qual uma empresa com sucesso confirmado e provado outorga a terceiros a licença, o privilégio e a autorização de explorar os seus produtos e serviços da marca comercial e ao mesmo tempo que deve e pode implementar os seus métodos de gestão, recebendo por isso as chamadas compensações financeiras denominadas de “taxas” e “*royalties*”. A empresa detentora da marca é a Franchisadora e a empresa que recebe as autorizações e os direitos é a Franchisada. A relação de negócio que se estabelece entre as duas é reproduzida, refletida e descrita no chamado contrato de *Franchising*.

Franchisador – pessoa ou empresa que autoriza e concede os direitos de utilização e venda dos produtos e serviços da marca ao mesmo tempo que concede o chamado *know-how* para terceiros.

Franchisado – pessoa ou empresa que adquire a concessão e os direitos para uma abertura de loja ou unidade individual com o objetivo de vender os produtos e serviços da marca respetiva.

Master Franchisado – pessoa ou empresa que adquire os direitos para todo um país ou determinada região ao mesmo tempo que pode abrir unidades próprias e ao mesmo tempo pode sob franquiar certas e determinadas regiões ou territórios.

*Área Developer* – pessoa ou empresa que adquire os direitos para uma determinada região ou para um determinado país e que pretende explorar unicamente através das suas lojas próprias. A maior parte das empresas portuguesas opta por este tipo de atuação.

Direito de Entrada – é uma quantia que se paga logo à partida na adesão à rede de franquia e é feita normalmente na data da assinatura do contrato. Esta quantia paga pelo direito de entrada assume-se como uma joia paga pelas vantagens de ser membro de uma rede de lojas já estabelecida no mercado e também pelo direito ao uso da marca.

*Royalties* – é um valor pago mensalmente que pode ser de duas maneiras: ou através de uma percentagem da faturação, ou um valor constante e continuado e também este pagamento muitas vezes tem a ver com os serviços administrativos e de apoio prestados pelo franchisador.

Taxa de Publicidade / Promoção / Marketing – é uma quantia através do qual todas as lojas contribuem para um fundo coletivo a ser utilizado na promoção da marca e dos respectivos produtos da cadeia de lojas e que deve ser bem gerido pelo franchisador.

Contrato de *Franchising* – é o elemento e a parte final que deve expor, resumir e retratar com precisão, rigor e transparência a relação entre o franchisador e o francheado.

## ANEXO 5 – Sistematização dos trabalhos de Mestrado e Doutoramento, casos de estudo e artigos académicos no âmbito do *Franchising*

Título	Autores	Data	Tipo de Trabalho	Principais Conclusões
Fatores Determinantes da Internacionalização das redes de <i>Franchising</i> Ibéricas	Pedro, I. C.	2005	Tese Doutoramento não publicada, IST, Universidade Técnica de Lisboa	Conceito de “ <i>Business Format Franchising</i> ” internacional como uma rede de estrutura de organização que aceita vários modos de penetração nos mercados ditos internacionais através de vários e diferentes contratos de relacionamento.
Fatores Indutores da Internacionalização Empresarial: a Importância das Redes Relacionais e do Conhecimento	Lobo, C. A.	2014	Tese de Doutoramento em Gestão. Universidade Portucalense - Porto	Crescente importância da internacionalização das empresas, nova abordagem baseada nas chamadas redes relacionais, que tem como princípio que o processo de internacionalização de uma empresa não pode e não deve ser controlado/realizado por um único agente económico.
O <i>Franchising</i> como paradigma de crescimento das pequenas e médias empresas (PME) em Portugal	Carvalhosa, J. M. P.	2011	Dissertação de Mestrado em Controlo e Gestão de Negócios. ISCAL - Lisboa	A <i>performance</i> obtida pelas empresas que utilizam o <i>Franchising</i> foi superior à obtida pelas PME`S, concluindo então ser o <i>Franchising</i> um excelente e eficaz modelo para o crescimento das PME`S.
Relação franchisador, francheado indicadores de sucesso e estratégias para prevenir conflitos entre franchisador e francheado na área das clínicas de estética e saúde	Gordo, R. T.	2010	Dissertação de Mestrado, ISCTE – IUL Lisboa	Os principais indicadores de sucesso para franchisadores são por ordem da mais importância os seguintes: comunicação, confiança, <i>know-how</i> e compromisso. Nos francheados também por ordem da mais importância são os seguintes: <i>know-how</i> comunicação, compromisso, e contenção do poder.
<i>Franchising</i> como setor em mudança: estrutura, evolução e extroversão de um negócio de serviços	Carriço, E.	2014	Dissertação de Mestrado, ISCTE – IUL Lisboa	Não existe uma evidência de haver uma concentração de empresas no mercado. Permitiu demonstrar que o produto interno bruto (PIB), e os seus componentes podem influenciar o aparecimento de novas marcas.

Quadro 35 – Comparativo das Dissertações sobre *Franchising*

Fonte: Elaboração própria, com base na revisão da literatura

<b>Título</b>	<b>Autores</b>	<b>Data</b>	<b>Tipo de Trabalho</b>	<b>Principais Conclusões</b>
Internacionalização de negócios portugueses através do <i>Franchising</i> : um estudo sobre dois casos, “Parfois” e a “Vivafit”	Vala, P. M.	2014	Dissertação	Internacionalização em Parfois tem a ver com crescimento, procura de novos mercados. Para Vivafit tem haver com motivos de carga fiscal, sustentabilidade e risco. Em relação ao tipo de <i>Franchising</i> ambas preferem o sistema Master – <i>Franchising</i> embora com razões diferentes. Parfois com adaptação ao local, Vivafit com rápida expansão no território.
Estratégia de Marketing no fitness, estudo de caso da Vivafit em Portugal e em Singapura	Silva, S. D.	2012	Dissertação	Verificou-se que a religião não aparenta produzir alterações aos produtos e adaptação da marca, desenvolvimento/comportamento e às atitudes e valores. Adaptou estratégias nos preços.
<i>Franchising</i> : uma estratégia para a expansão da Portela Cafés	Pereira, F. P.	2013	Dissertação	A empresa “Portela Cafés”, contém os chamados elementos-chave para a internacionalização no contexto <i>Franchising</i> , deverá refletir sobre alguns aspetos menos fortes e bastante duvidosos.
<i>Growth and internationalisation strategy: Franchising of the Inditex Group</i>	Lopes, L. F. S.	2014	Dissertação	A existência de correlações entre as variáveis económicas, políticas, legais e demográficas. Existe uma grande relação entre a localização e o tipo de escolha de exploração e uma relação não tão evidente entre a localização da loja e a respetiva marca. Países mais pobres, existência dos contratos de <i>Franchising</i> e em países com altos níveis de corrupção e uma política interna muito instável.
Relacionamento entre o Franchisador e o Franchisado; casas do Benfica	Araújo, P. e Paiva, S. B.	2009	Dissertação	Evolução do projeto está condicionada pelas variáveis definidas pelo modelo de relacionamento dado que têm efeito direto na opinião dos presidentes. Não deverá existir uma estratégia homogénea, mas sim dois tipos de estratégia distintos.

Quadro 36 - Comparativo dos casos de estudo sobre *Franchising*

Fonte: Elaboração própria, com base na revisão da literatura

<b>Título</b>	<b>Autores</b>	<b>Data</b>	<b>Tipo de Trabalho</b>	<b>Principais Conclusões</b>
Gestão Estratégica do <i>Franchising</i> – como construir redes de franquia de sucesso	Ribeiro, A.; Galhardo, M., Leonardo, L. Imperotone, G.	2013	DVS Editora – Brasil, 2ª Edição	Excelente ferramenta de expansão de negócio para as empresas que pretendem expandir para o mercado internacional de maneira estruturada e efetiva.
Uma nova geração no <i>Franchising</i>	Tieghi, C.	2010	Editora: Ex. Libris, Brasil	Novo modelo de planeamento estratégico com uma gestão correta que deve ter alguns aspetos da chamada sustentabilidade empresarial.
<i>Franchising Hospitality Services</i>	Lashley, C., e Morrison, A	2000	Butterworth Heinemann.	Exemplos, nacionais e internacionais e demonstram como as teorias se aplicam utilizando por exemplo a McDonalds, Burguer King, Hoteis Holiday.
<i>Franchising</i> – a lei e a prática	António Vilar e Associados	2008	Grupo Editorial Vida Económica	Esclarece o mais possível todas as consequências de terminar o contrato para os franchisados tomarem as respetivas opções.
O contrato de franquia ( <i>Franchising</i> ) – Noção, Natureza Jurídica e aspetos fundamentais do regime	Ribeiro, M. F.	2001	Editora Almedina	A franquia numa perspetiva económica jurídica, o equilíbrio em termos jurídicos entre o franchisador e o franchisado.

Quadro 37 - Comparativo dos livros sobre *Franchising*

Fonte: Elaboração própria, com base na revisão da literatura

<b>Título</b>	<b>Autores</b>	<b>Data</b>	<b>Tipo de Trabalho</b>	<b>Principais Conclusões</b>
<i>The Internationalization Process of Franchise Systems: a Conceptual Model</i>	Eroglu, S.	1992	<i>International Marketing Review</i>	A internacionalização é baseada no custo/benefício que os gestores e as administrações das empresas têm que ter, e a perceção dos riscos e benefícios que podem ser moldados por um conjunto de variáveis externas.
<i>Determinants of Internationalization of Franchise Operations by U. S. Franchising</i>	Kedia, B. L., Ackerman, D. J., Bush, D. E. e Justis, R. T.	1994	<i>International Marketing Review</i>	As decisões em relação ao objetivo de expansão e o desejo natural de aumentar os lucros têm um maior efeito na possibilidade de internacionalização das operações de franquia do que por exemplo o tamanho da empresa e vendas.
<i>Franchising in Global Markets: Towards a Conceptual Framework</i>	Sashi, C. M., e Karuppum, D. P.	2002	<i>International Marketing Review</i>	O método <i>Franchising</i> contribui e impulsiona uma forma positiva e facilita o processo mais rápido de marketing da empresa. Analisa os custos de transação, franquias, bem como as taxas, <i>royalties</i> .
Franchising – Nova Estratégia de Comercialização ou Meio de Criação de Negócios?	Lourenço, A. e Gomes, E.	1994	Repositório institucional do Instituto Politécnico da Guarda	Nova estratégia de negócio para os franchisadores e para os franchisados como meio / criação de negócios. Identificados os agentes do negócio, muito bom senso, dinamismo, flexibilidade, organização e algum capital.
A Exclusividade Territorial nas Novas Organizações em Contexto de Mudança: Sistema de Franquia	Carvalho, Ana Branca et al.	2014	Repositório institucional do Instituto Politécnico de Viseu - DGAT	Importância das redes e do desenvolvimento/ unidades. Quanto maiores são os problemas maior é a possibilidade de o franchisador proporcionar aos franchisados a chamada exclusividade na área.
<i>Transparency in Business Networks Pre Contractual Disclosure Obligations in Franchising Agreements</i>	Pereira, A. L. D.	2014	Repositório da Universidade de Coimbra – FDUC - Vários	O problema dos deveres e das obrigações das partes, a realização de um contrato de boa fé, informação e de esclarecimento das partes.

Quadro 38 - Comparativo dos artigos sobre *Franchising*

Fonte: Elaboração própria, com base na revisão da literatura

**ANEXO 6 - Exemplos de Marcas Nacionais com *Franchising* na Internacionalização**



